Die Absatzwege bei Walzwerkserzeugnissen und ihre Organisationsformen

Ein internationaler Vergleich zwischen den USA, der Bundesrepublik, Frankreich und Belgien

von

FRIEDHELM HIRSCH

1962

Die Absatzwege bei Walzwerkserzeugnissen und ihre Organisationsformen

Ein internationaler Vergleich zwischen den USA, der Bundesrepublik, Frankreich und Belgien

INAUGURAL - DISSERTATION
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität zu
München

vorgelegt
von
Dipl.-Kfm. Friedhelm Hirsch
1962

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Referent: Prof. Dr. R. Nieschlag
Korreferent: Prof. Dr. O. Hintner
Tag der mündlichen Prüfung: 18. 12. 1962

Fotodruck: Mikrokopie G.m.b.H. München 2, Weinstr. 4

Die Absatzwege bei Walzwerkserzeugnissen und ihre Organisationsformen

Ein internationaler Vergleich zwischen den USA, der Bundesrepublik, Frankreich und Belgien

Gliederung

Seite

A. Bestimmungsfaktoren für die Wahl der Absatzwege bei Walzwerkserzeugnissen 5

1. Die Faktoren auf der Seite der Walzwerke 6

11. Der Einfluß auftragsgrößenabhängiger Kosten auf die Wahl der Absatzwege 6

111. Produktionsprozeß, Fertigungsprogramm und Produktionsplanung von Walzwerken 6

112. Die Bedeutung der Losgröße und der Sortenwechselkosten 8

113. Die Lager- und Versandkosten 15

114. Der Einfluß kostenoptimaler Auftragsgrößen auf die Wahl der Absatzwege 17

12. Der Einfluß absatzpolitischer Zielsetzungen auf das Vertriebssystem 22

121. Das Streben nach Absatzsicherung und Marktbeeinflussung 22

122. Folgerungen für den Aufbau der Vertriebsorganisation 26

13. Der Einfluß des Kapitalbedarfs für den Aufbau einer eigenen Handelsorganisation auf die absatzpolitischen Zielsetzungen und das Vertriebssystem 28

14. Die Schwierigkeiten einer optimalen Lösung des Vertriebsproblems infolge konkurrierender Zielsetzungen auf der Angebotsseite 30

2. Die Faktoren auf der Seite der stahlverarbeitenden Industrie 32

21. Die Materialintensität in Bezug auf Walzwerkserzeugnisse 32

22. Die unterschiedlichen Betriebsgrößen 34

23. Der Einfluß unterschiedlicher Breite der Fertigungsprogramme 35

24. Der Einfluß der Art der Fertigung auf die Einkaufspolitik 36

241. Einzel- und Serienfertigung 36

242. Auftrags- und Lagerproduktion 38

Seite

25. Der Einfluß der Finanzierungsmöglichkeiten auf die Einkaufspolitik 39

26. Die Schwierigkeiten der Bedarfszusammenfassung und der Bedarfsermittlung hinsichtlich der benötigten Längen der Walzwerkserzeugnisse 42

27. Die Wirkungen der Nachfragestruktur auf die Beschaffungswege, dargestellt am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland 44

3. Homogenität der Walzwerkserzeugnisse und die Folgen für die Absatzpolitik der Stahlindustrie 58

B. Die möglichen Entscheidungen der Stahlindustrie über die Organisationsformen ihres direkten und indirekten Absatzes 61

1. Die Kombination von direktem und indirektem Absatz als Ergebnis der Untersuchungen zu A 61

2. Die Organisationsformen des direkten Absatzes 67

21. Der direkte Absatz ohne Einschaltung rechtlich selbständiger Funktionsträger 67

22. Der direkte Absatz unter Einschaltung rechtlich, aber nicht wirtschaftlich selbständiger Funktionsträger 68

221. Werkseigene bzw. werksgebundene Vertriebsgesellschaften 69

222. Rechtlich selbständige Werksagenten 74

23. Der direkte Absatz unter Einschaltung eines freien Eisenhandels als rechtlich und wirtschaftlich selbständigem Funktionsträger 76

24. Der direkte Absatz über ein Verkaufssyndikat 79

3. Die Organisationsformen des indirekten Absatzes 81

31. Lagerhaltende Werkshandelsgesellschaften 81

32. Eisenhandelsgesellschaften mit sonstiger Werksbindung 83

321. Konsignatare 83

322. Eisenhandelsgesellschaften mit Einkaufsbindung 84

33. Freie Eisenhandelsgesellschaften 85

34. Einkaufsgenossenschaften der Verarbeiter mit eigener Lagerhaltung 86

Seite

C. Die Absatzwege von Walzwerkserzeugnissen und ihre Ursachen in den untersuchten Ländern 88

1. Die Absatzwege von Walzwerkserzeugnissen in den USA 88

11. Die strenge Funktionentrennung beim Absatz von Walzwerkserzeugnissen zwischen Stahlindustrie und Eisenhandel und ihre Ursachen 88

111. Wirtschaftliche und technische Aspekte der Angebotsstruktur 88

112. Das System progressiver Mindermengenzuschläge und sein Einfluß auf die Absatzwege 93

113. Das Prinzip der Nichtdiskriminierung auf Grund gesetzlicher Bestimmungen 96

114. Ergebnis 99

12. Die Durchführung des direkten Absatzes 100

13. Der indirekte Absatz von Walzwerkserzeugnissen 105

131. Die Bedeutung des Eisenhandels für den Vertrieb von Walzwerkserzeugnissen in den USA und die Ursachen des steigenden Anteils des indirekten Absatzes 105

132. Werkshandelsgesellschaften 113

133. Selbständige Eisenhändler 117

2. Die Absatzwege von Walzwerkserzeugnissen in der Bundesrepublik 119

21. Die historische Entwicklung des deutschen Absatzsystems 119

22. Der direkte Absatz von Walzwerkserzeugnissen und seine organisatorische Abwicklung 124

221. Die grundsätzliche Einschaltung des deutschen A-Handels in den direkten Absatz 124

2211. Die Unterteilung des deutschen Handels in A-Handel und B-Handel 124

2212. Die Ursachen der Einschaltung des A-Handels 131

2213. Die verschiedenen A-Handelsfirmen und ihre Stellung im Wettbewerb 136

222. Der direkte Absatz ohne Einschaltung rechtlich selbständiger Funktionsträger 140

Seite

2221. Der Absatz an Großverbraucher 140

2222. Der direkte Absatz bei Vorliegen sog. Großaufträge 141

23. Der indirekte Absatz von Walzwerkserzeugnissen über Eisenhandelsläger der Werkshandelsgesellschaften und freier Eisenhändler 143

3. Die Absatzwege von Walzwerkserzeugnissen in Frankreich 144

31. Das Streben nach Absatzsicherung als kennzeichnendes Moment des französischen Absatzsystems 144

32. Die Durchführung des direkten Absatzes und ihre Organisationsformen 147

321. Rechtlich unselbständige Verkaufsabteilungen der Werke 147

322. Rechtlich, aber nicht wirtschaftlich selbständige Funktionsträger 148

3221. Verkaufsgesellschaften der Werke 148

3222. Die Einschaltung der sog. agents d'usine 150

323. Der fallweise Abschluß von Agenturverträgen mit selbständigen Eisenhändlern 152

33. Die Durchführung des indirekten Absatzes über den Eisenhandel und seine verschiedenen Formen 153

34. Ergebnis der Untersuchung: Die Tendenz zum Einfrieren der Absatzwege 155

4. Die Absatzwege von Walzwerkserzeugnissen in Belgien 156

41. Die wichtigsten Ursachen für die Gestaltung der Absatzwege 156

411. Die geringe Entfernung zu den Abnehmern 157

412. Die starke Exportabhängigkeit der belgischen Stahlindustrie und die sich daraus ergebenden Folgen für die Absatzpolitik im Konjunkturverlauf 158

42. Die Durchführung des direkten Absatzes 160

421. Die grundsätzliche Ausschaltung rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Funktionsträger 160

422. Die Abwicklung des direkten Absatzes von Betonstahl über selbständige Händler und ihre Ursachen 161

Seite

43. Der indirekte Absatz von Walzwerkserzeugnissen unter besonderer Berücksichtigung des wechselnden Umfanges des direkten Absatzes im Konjunkturverlauf 162

D. Vergleichende Analyse der Stellung des Eisenhandels im Absatzsystem der betrachteten Länder 165

1. Die Bedeutung des Eisenhandels für die Abwicklung des direkten Absatzes 167

11. Die Beeinflussung des Anteils des direkten Absatzes am Gesamtabsatz durch die Absatzpolitik der Produzenten 167

12. Der Umfang der Einschaltung des Handels in den einzelnen Ländern und der Grad seiner Funktionsübernahme 171

2. Die Bedeutung des Eisenhandels für den indirekten Absatz 174

21. Das Verhältnis zwischen direktem und indirektem Absatz in den untersuchten Ländern und seine Ursachen 174

22. Untersuchung der gesamtwirtschaftlichen Zweckmäßigkeit der Einschaltung des Handels anhand seiner Funktionsübernahme 177

221. Die Übernahme von Funktionen zu Gunsten der Hersteller 178

222. Die Übernahme von Funktionen zu Gunsten der Verarbeiter 185

223. Ergebnis 190

3. Die Folgen der unterschiedlichen Gestaltung des direkten Absatzes für die Stellung des lagerhaltenden Eisenhandels 196

31. Direkter Absatz mit begünstigender Wirkung auf den lagerhaltenden Eisenhandel 197

32. Direkter Absatz mit hemmender Wirkung auf den lagerhaltenden Eisenhandel 202

33. Die Forderung nach rationeller Abgrenzung zwischen direktem und indirektem Absatz 204

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546009_0015

V o r w o r t

Die vorliegende Arbeit setzt sich eine Analyse der Absatzwege von Walzwerkserzeugnissen und ihrer Organisationsformen in einigen der bedeutendsten stahlerzeugenden Ländern der freien Welt zum Ziel. Absatzpolitische Entscheidungen der Hersteller, ihre Beweggründe und ihre Auswirkungen auf den Eisenhandel stehen dabei im Vordergrund. Es mußten solche Länder als Untersuchungsobjekt ausgewählt werden, an deren Beispiel der Zusammenhang zwischen den wichtigsten theoretisch möglichen Ursachen und den in der wirtschaftlichen Wirklichkeit vorkommenden Erscheinungsformen der Absatzgestaltung besonders deutlich aufgezeigt werden kann und die daher eine erschöpfende Behandlung der dem Thema zugrundeliegenden Problematik erlauben.

Um mit den Produkten der Eisen- und Stahlindustrie vertraut zu machen, seien folgende Hinweise vorausgeschickt:
Das im Hochofen erzeugte Roheisen wird im Stahlwerk durch Herabsetzung des Kohlenstoffgehalts zu Rohstahl weiterverarbeitet und in flüssiger Form in den sog. Kokillen in Blöcke gegossen. Diese Blöcke werden den Walzwerken zugeleitet und zu Brammen, Knüppeln oder Platinen ausgewalzt, die man unter dem Namen Halbzeug zusammenfaßt. Aus dem Halbzeug werden dann in weiteren Walzvorgängen die Walzwerkserzeugnisse hergestellt. Dazu rechnet man: Formstahl einschließlich Breitflanschträger, Stabstahl, Universalstahl, Bandstahl, Oberbaumaterial, Grobbleche (Bleche von 4,76 mm Stärke an), Mittelbleche (Bleche zwischen 3,0 und 4,75 mm Stärke), Handels- und Qualitätsfeinbleche (Bleche unter 3,0 mm Stärke) sowie verzinktes und verbleites Material.

Je nach der Qualität des in den Stahlwerken erschmolzenen Rohstahles werden die Walzwerkserzeugnisse in verschiedenen Güten hergestellt. Man unterscheidet Massen- und Edelstähle, wobei eine scharfe technologische Abgrenzung nicht immer möglich ist. Im allgemeinen werden diejenigen Stähle als Massenstähle bezeichnet, die von den Hüttenwerken in großen Mengen abgegossen und nach Festigkeit verkauft werden.[1)]

---

1) Leopold Scheer, Was ist Stahl?, 11. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1958, S. 1

"Es handelt sich hierbei durchweg um unlegierte oder niedrig legierte Baustähle, bei denen eine besondere Einschränkung des Reinheitsgrades, also des Gehaltes an Phosphor und Schwefel, nicht besteht. Als unlegiert gilt Stahl mit einer oberen Grenze des Gehaltes an Silizium von 0,5 %, Mangan von 0,8 % und geringfügigen Anteilen von Aluminium und Kupfer. Wenn die obigen Gehaltsgrenzen überschritten werden oder Legierungsmittel absichtlich zur Erlangung bestimmter Eigenschaften zugesetzt werden, wird von legierten Stählen gesprochen."[1)]

"Ein Bindeglied zwischen Massen- und Edelstählen stellen die sog. Qualitätsstähle dar, die sowohl in Massen- als auch in Edelstahlwerken erzeugt werden. Als Qualitätsstähle werden unlegierte und niedrig legierte Baustähle mit allgemein höheren Ansprüchen an technologische oder spezielle Eigenschaften als bei Massenstählen angesehen, deren Phosphor- und Schwefelgehalt außer bei Automatenstählen mit maximal 0.0451 % begrenzt ist.".[2)]

Der Absatz von Walzwerkserzeugnissen in Edelstahlgüten ist nicht Gegenstand dieser Arbeit, da Edelstähle von den Produzenten meist unter eigenen Marken verkauft werden, so daß hier nicht vergleichbare heterogene Güter entstehen, die zudem im Gegensatz zu Massenstählen in hohem Grade erklärungsbedürftig sind. Der Absatz von Edelstählen unterliegt somit völlig anderen Voraussetzungen als der von Massenstählen, seine Behandlung würde über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen.

Desweiteren sei darauf hingewiesen, daß nur die Absatzwege der Walzwerkserzeugnisse auf dem jeweiligen nationalstaatlichen Inlandsmarkt, nicht aber die Absatzorgane für den Export analysiert werden. Angesichts der Tatsache, daß als Untersuchungsobjekt u.a. drei Staaten der Montanunion herangezogen werden, mag diese Einschränkung zunächst überraschen. Es muß daher betont werden, daß die Gestaltung der Absatzwege und ihrer Organisationsformen primär unter dem Gesichtspunkt der strukturellen Angebots- und Nachfrageverhältnisse auf dem jeweiligen Markt gesehen wird. Deshalb ist

---

1) Dieter Barich, Markt und Absatz der Massenstahl- und der Edelstahlindustrie, Diss. Mannheim 1959, S.2.

2) Barich, a.a.O., S.3.

auf die grundsätzliche Problematik absatzpolitischer Entscheidungen in bezug auf die Wahl der Absatzwege und ihre Beweggründe einzugehen; eine Einbeziehung des sog. erweiterten Inlandsmarktes der Montanunion würde für die Problemstellung keine weiteren Fragen theoretischer Art aufwerfen, sondern höchstens Fragen des zweckmäßigsten praktischen Vorgehens, die wiederum unter Berücksichtigung der besonderen Marktverhältnisse des Importlandes, die in der Arbeit in anderem Zusammenhang dargelegt werden, zu entscheiden wären. Anders formuliert: Die Faktoren, die bei der Entscheidung über die Absatzwege beim Export in Länder der Montanunion zu beachten wären, werden bereits bei dem jeweiligen Importland aufgeführt. Eine globale Behandlung der Länder der Montanunion vermag den aufgeworfenen Fragen nicht gerecht zu werden, da einmal nicht gesamtwirtschaftliche Größen betrachtet werden sollen, zum anderen die Verschiedenartigkeit in den Angebots- und Nachfragestrukturen sowie in der Mentalität der Wirtschaftssubjekte z.T. stark voneinander abweichende Absatzsysteme herausgebildet hat, die ja gerade zu analysieren sind, was bei globaler Darstellungsweise nur schwer möglich wäre.

Es soll weiter betont werden, daß eine bis in die letzten Details gehende Beschreibung der Erscheinungsformen der Praxis nicht beabsichtigt ist; ein Anspruch auf Vollständigkeit der Darstellung wird in diesem Punkte nicht erhoben und ist aus der Sicht des Themas auch nicht erforderlich, wie aus den folgenden Bemerkungen ersichtlich werden dürfte, die den Aufbau und die Methodik der Arbeit erläutern.

Im Kapitel A wird versucht, die für die Wahl der Absatzwege maßgeblichen Bestimmungsgründe aufzuzeigen. Als solche sind vornehmlich die unterschiedlichen Zielsetzungen der Erzeuger sowie die Nachfragestruktur anzusehen. Darauf aufbauend soll im Kapitel B hergeleitet werden, welche Organisationsformen des Absatzes für Walzwerkserzeugnisse ökonomisch sinnvoll sind. Auf diesen Ergebnissen fußend, schließt sich eine Darstellung der Absatzgestaltung und ihrer jeweiligen Ursachen in den Untersuchungsländern an, die sich selbstverständlich auf das Grundsätzliche beschränken muß und keine Deskription sämtlicher Einzelheiten anstrebt. Im Kapi-

tel D wird sodann der Versuch unternommen, in einer vergleichenden Analyse die unterschiedliche Einschaltung des Eisenhandels in das Absatzsystem der vier Länder zu erläutern sowie darzulegen, wie sich die Absatzpolitik der Erzeuger auf die Stellung des Eisenhandels auswirkt und welche Maßnahmen dieser zur Festigung seiner Marktstellung ergreifen kann. Es ist zu untersuchen, wie der Absatz von Walzwerkserzeugnissen optimal durchgeführt werden kann. Besonders zu beachten sind dabei die Wandlungen, die durch den technischen Fortschritt in der Stahlindustrie bewirkt werden.

Die Anfertigung der Arbeit erwies sich als sehr schwierig, da kaum neuere Literatur über den Absatz von Walzwerkserzeugnissen zur Verfügung stand. Der Verfasser war daher in großem Umfang auf persönliche Unterredungen mit Fachleuten, schriftliche Anfragen bei Verbänden und Unternehmungen sowie auf interne, unveröffentlichte Niederschriften angewiesen. Die Anführung dieser Quellen ist auf verständlichen Wunsch der Befragten hin nicht immer möglich.

All denjenigen, die den Verfasser bei der Materialsammlung durch ihr großes Verständnis und bereitwillig erteilte Auskünfte unterstützten, sei an dieser Stelle herzlich gedankt. Sein besonderer Dank gilt seinem verehrten Lehrer, Herrn Prof.Dr.R.Nieschlag, der ihm jederzeit mit Rat und Tat zur Seite stand und die Arbeit durch mannigfache Anregungen und Hinweise befruchtete.

A. Bestimmungsfaktoren für die Wahl der Absatzwege bei Walzwerkserzeugnissen

"Die oberste Leitung einer Unternehmung hat in absatzwirtschaftlicher Hinsicht eine Reihe grundlegender Entscheidungen zu treffen, die sich kostenmäßig auswirken. Die wesentlichsten Entscheidungen in dieser Hinsicht sind:

1. Die Entscheidung über die Art und Zahl der Abnehmer, an die verkauft werden soll.
2. Die Entscheidung über die Mindesthöhe der Aufträge.
3. Die Entscheidung über die Vertriebswege, die zu wählen sind.
4. Die Entscheidung über die geographischen Gebiete, die von den absatzwirtschaftlichen Bemühungen erfaßt werden sollen.
5. Die Entscheidung über die Erzeugnisse, die verkauft werden sollen."[1)]

Im Rahmen dieser Arbeit sollen nur die unter 1-3 genannten Entscheidungen behandelt werden; im Sinne Sandigs kann hier von Kundenpolitik und Mengenpolitik gesprochen werden.[2)] Diese Entscheidungen lassen sich zwar isoliert erörtern, sie sollen jedoch nicht getrennt behandelt werden, da sie im wesentlichen den gleichen Entscheidungskriterien unterliegen und somit absatzpolitisch einen einheitlichen Problemkreis darstellen, den auseinanderzureißen unzweckmäßig wäre. Wenn in der Folge vereinfachend von der Wahl der Absatzwege gesprochen wird, so sind dabei die oben unter 1-3 aufgeführten Entscheidungen gemeint. Unter Absatzweg ist nach Schäfer "der Weg des Erzeugnisses eines beliebigen Produzenten - auf welcher Stufe auch immer - bis zur nächsten produktiven oder konsumtiven Verwendung dieses Erzeugnisses" zu verstehen.[3)] Es ist nun zu untersuchen, welche Gründe für die Entscheidung über die Wahl der Absatzwege von Walzwerkserzeugnissen bestimmend sein können.

---

1) Carl Hundhausen, Die Vertriebskosten als Problem der Industrie, ZfhF 1953, S.521.

2) Kurt Sandig, Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1953, S.114.

3) Erich Schäfer, Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln und Opladen 1950, S.81.

1. Die Faktoren auf der Seite der Walzwerke

Hier sind mehrere Einflußfaktoren zu beachten, die zunächst getrennt voneinander zu analysieren sind.

11. Der Einfluß auftragsgrößenabhängiger Kosten auf die Wahl der Absatzwege

111. Produktionsprozeß, Fertigungsprogramm und Produktionsplanung von Walzwerken

Einsatzmaterial der Walzwerke sind je nach Art des herzustellenden Enderzeugnisses Brammen, Blöcke, Knüppel oder Platinen, die auf den Walzstraßen einer Warm- oder Kaltverformung unterzogen werden. Bei den modernen Walzstraßen sind im allgemeinen mehrere Walzgerüste hintereinander angeordnet; das Walzgut wird z.T. mit beträchtlicher Geschwindigkeit in einem kontinuierlichen Arbeitsgang über Rollen von einem Gerüst zum anderen geleitet, bis das gewünschte Profil erreicht ist. Die Verformung zu Profilen erfolgt unter hohem Druck und hoher Temperatur durch in die Walzen eingeschnittene Kaliber. Neben diesen vollkontinuierlichen Walzwerken, die eine hohe Leistungsfähigkeit haben, andererseits infolge des großen Anteils der fixen Kosten aber auch eine hohe Kapazitätsausnutzung verlangen, gibt es die älteren Reversier- oder Umkehrwalzwerke, in denen das Walzgut bei laufender Richtungsänderung so lange durch das Gerüst geschickt wird, bis die gewünschte Stärke und das gewünschte Format erreicht sind. Diese wenigen Bemerkungen über den rein technischen Vorgang mögen genügen.

Das Fertigungsprogramm der meisten Walzwerke ist außerordentlich umfangreich, die Zahl der Abmessungen und Formate geht immer noch in die Tausende, wenn auch verschiedentlich schon aus Rationalisierungsgründen eine Einschränkung der Zahl der zu walzenden Abmessungen vorgenommen wurde, was für Deutschland durch die folgende Tabelle dokumentiert wird, die nur einige Stabeisensorten berücksichtigt:[1)]

1) Vgl. Fachrundschreiben Walzeisen 5/57 der westdeutschen Fachvereinigung Eisen- und Stahlhandel.

	Zahl der Abmessungen			
	bisher	es bleiben		
		endgültig	vorläufig	insgesamt
Flacheisen	3 544	596	115	711
Rundeisen	445	113	-	113
Winkeleisen, gleichschenklig, rundkantig	380	92	16	108
Winkeleisen, ungleichschenklig, rundkantig	348	73	27	100
T-Eisen, hochstegig	39	14	-	14
	4 756	888	158	1 046

Selbstverständlich werden nicht sämtliche Stabstahl- und Formstahlabmessungen oder Bleche, die im Programm eines Werkes enthalten sind, auf ein und derselben Walzstraße hergestellt. Die einzelnen Straßen sind jeweils nur für die Herstellung einer Reihe von Abmessungen oder Formaten geeignet. So gibt es Straßen für leichte oder schwere Profile, Breitbandstraßen etc. Es dürfte offensichtlich sein, daß es unmöglich ist, etwa schwere Breitflanschträger auf einer Straße zu walzen, deren Gerüste für leichte Stabstahlabmessungen vorgesehen sind. Trotz dieser Aufteilung der Produktion auf verschiedene Walzstraßen ist festzustellen, daß die Vielzahl der im Fertigungsprogramm der Walzwerke enthaltenen Abmessungen schwerwiegende fertigungstechnische Nachteile mit sich bringt. Bei Übergang auf ein neues Profil muß der gesamte Fertigungsprozeß unterbrochen werden, da die Walzen ausgewechselt werden müssen. Auf die damit verbundenen kostenmäßigen Folgerungen wird genauer einzugehen sein, da sich hierdurch bereits Konsequenzen für die Wahl der Absatzwege ergeben.

In diesem Zusammenhang erscheinen einige kurze Bemerkungen über die Produktionsplanung der Walzwerke angebracht. Unter Außerachtlassung aller anderen Faktoren wird die Fertigung um so wirtschaftlicher erfolgen können, je länger der Zeitraum ist, innerhalb dessen keine Umstellung der Walzen und keine Unterbrechung des Fertigungsprozesses erforderlich ist. Es muß also das Ziel der Pro-

duktionsplanung sein, möglichst viele Kundenaufträge zu einem Werksauftrag zusammenzufassen. Deshalb werden die Werke in aller Regel eine Abmessung erst dann walzen, wenn eine Mindestauftragshöhe in dieser Abmessung vorliegt. Vom Nachfragevolumen hängt es ab, in welchem Turnus die einzelnen Dimensionen „abgewalzt" werden. Die zwischenzeitliche Berücksichtigung vorliegender Kundenaufträge wird in den seltensten Fällen möglich sein. Willers bemerkt hierzu: "Die Produktionsplanung erfolgt bei Eisen- und Walzwerkserzeugnissen immer nach langfristigen Gesichtspunkten. Im allgemeinen werden die Walzprogramme der Werke entsprechend den vorliegenden Kundenabrufen aufgestellt. Dadurch wird eine umfangreiche Lagerhaltung vermieden, die bei der Vielzahl der Profile und Güten eine erhebliche Kostensteigerung bedeuten würde. Die Werke sind deshalb in der Regel bestrebt, ihre Kunden, vor allem den Handel, zu langfristigen Dispositionen und zur Erteilung von Rahmenaufträgen zu veranlassen; denn dadurch wird die Produktionsplanung bedeutend erleichtert und die Aufstellung von rationellen Walzprogrammen ermöglicht."[1)]

Wie wichtig die Vermeidung allzu häufiger Umstellungen der Walzen durch entsprechende Produktionsplanung ist und von welcher Bedeutung die Auswirkungen auf die Höhe der Selbstkosten sind, wird im folgenden Abschnitt deutlich werden, der wichtige Ansatzpunkte für die Entscheidung über die Wahl der Absatzwege erkennen läßt.

112. Die Bedeutung der Losgröße und der Sortenwechselkosten

Die bisherigen Ausführungen zeigen, daß es das Ziel der Walzwerke sein muß, möglichst hohe Losgrößen je Abmessung in die Fertigung zu geben. Unter Losgröße wollen wir dabei nach Meyer "die Menge von gleichartigen Erzeugnissen verstehen, die der Betrieb in einem einheitlichen Produktionsgang als geschlossenen Posten herstellt oder bearbeitet."[2)]

---

1) Hans Georg Willers, Die grundsätzliche Problematik der Eisenpreisbildung auf dem europäischen Unionsmarkt, Diss. Köln 1953, S.181.

2) Gerhard Meyer, Die Auftragsgröße in Produktions- und Absatzwirtschaft, Leipzig 1941, S.7.

Bei Umstellung der Fertigung auf ein anderes Profil wird der Fertigungsprozeß längere Zeit unterbrochen, da die Walzen ausgewechselt werden müssen. Anhaltspunkte für die Zeit, die dadurch in Anspruch genommen wird, geben die folgenden Zahlen, die von einem westdeutschen Hüttenwerk mitgeteilt wurden.

Dauer des Walzenwechsels:

a) an einer 500er Trio-Straße bei der Walzung von

1. Form-und Winkelstahl	1.3 Std.
2. Knüppeln, Schienen, Schwellen	1.4 Std.
3. Laschen, Unterlagsplatten, Rund- und Vierkantstahl	1.5 Std.
4. Breitflanschträgern und Flachstahl	1.6 Std.

b) an einer 850er Trio-Straße bei der Walzung von

1. Kranschienen	3.0 Std.
2. Schienen, Hakenplatten, Form-, Rammpfahl- und Winkelstahl	4.5 Std.
3. Rippenplatten, U-Formstahl und Breitflanschträgern	4.8 Std.
4. Spundwandstahl	7.5 Std.

Die Dauer des Walzenwechsels läßt sich allerdings durch sog. Wechselwalzen, mit denen moderne Straßen z.T. ausgerüstet sind, beträchtlich reduzieren. Man verfügt über zwei komplette Garnituren von Gerüsten, von denen die eine in Produktion steht, während die andere neben der Straße während der Walzung für die Produktion hergerichtet wird. Für den Gerüstwechsel muß der Produktionsprozeß zwar unterbrochen werden, die Ausfallzeit verringert sich u.U. jedoch auf 10-20 Minuten, da fertig eingerichtete Gerüste eingeschoben werden und der Walzenwechsel nicht wie bei der herkömmlichen Methode bei Stillstand der Straße, sondern bereits vorher durchgeführt wird. Derartige Wechselgerüste sind jedoch wesentlich teurer und nur bei entsprechend höherer Kapazitätsauslastung wirtschaftlich. Je nach Beschäftigungsgrad können sich die höheren fixen Kosten dieser Anlagen stärker auswirken als die Kosteneinsparungen durch schnelleren Walzenwechsel.

Bei Anlagen ohne Wechselgerüste entstehen hohe Stillstandskosten, da während der Zeit des Walzenwechsels die Anlagen nicht produktiv genutzt werden können. "Der Sorten wechsel zwingt, wenn wir

etwa an Papierfabriken oder Walzwerke denken, zur Stillegung des gesamten Produktionsapparates und verursacht daher neben den Reinigungs- und Umstellarbeiten besonders hohe Stillstandskosten. Die Frage der Beschäftigungszusammensetzung ist deshalb für Betriebe dieser Art außerordentlich bedeutsam."[1)]

Die durch den Sortenwechsel hervorgerufenen Kosten werden als auflagenunabhängige Fixkosten bezeichnet. Ihre Entstehung läßt sich nur in dem Maße vermeiden, in dem es gelingt, die Sortenwechsel zu reduzieren; ihre Höhe ist unabhängig von der Losgröße. Eine Beeinflussung der Selbstkosten ist hier nur über die Losgröße möglich. Je größer diese ist, auf desto mehr Einheiten verteilen sich die Sortenwechselkosten. "Je größer die Stückzahl der Serie und je längere Zeit eine Sorte gefertigt wird, um so geringer sind die Kosten des Serien- und Sortenwechsels je Produkteinheit und damit die Fertigungskosten der Erzeugnisse."[2)]

"Die Frage der schnellen Umstellbarkeit, also des möglichst pausenlosen Walzens, kann daher als die entscheidendste technische Aufgabe für den wirtschaftlichen Erfolg des kontinuierlichen Walzens angesehen werden .... Die Losgröße der Walzaufträge, die die Zahl der Umstellungen bedingt, muß als entscheidend in diese Betrachtungen einbezogen werden. Je größer die Walzlose, desto geringer der Verlust durch Umstellpausen und je geringer die Walzlose, desto teurer wird die Arbeitsweise."[3)]

Es ist nun allerdings darauf hinzuweisen, daß aus technischen Gründen die Losgröße nicht ad infinitum gesteigert werden kann, wobei wir einmal von den wirtschaftlichen Ursachen, die sich auf die optimale Losgröße auswirken, völlig absehen wollen.

---

1) Meyer, a.a.O., S.54.

2) Erich Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion, 4.Auflage, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1958, S.297.

3) Über die Wirtschaftlichkeit einer vollkontinuierlichen Feinstraße, in : Stahl und Eisen 1960, Heft 10, S.641 ff., Bericht des Walzwerksausschusses und des Ausschusses für Betriebswirtschaft des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute, Verfasser Winfried A.Antoni und Erich Schneider.

"Die optimalen Losgrößen hängen (technologisch gesehen) im wesentlichen von der Art des Profiles, der Güte der zur Verfügung stehenden Walzen und der Qualität des zu verwalzenden Materials (Thomas- oder SM-Stahl, harte oder weiche Qualitäten) ab. Weniger bestimmend für die Höhe einer Losgröße dürfte das Alter einer Straße sein. Wenn man ein kompliziertes Profil, das eine enge Toleranz verlangt, in eine Walze einschneidet, so darf man mit Sicherheit annehmen, daß die Losgröße dadurch stark vermindert wird, weil man nämlich bald gezwungen ist, die Walzen auszubauen und nachzuschneiden. Bei einer vorgegebenen Maßhaltigkeit kann man von einer Hartgußwalze höhere Losgrößen erwarten als z.B. von einer einfachen Walze. Harte Chargen sind schwerer zu verarbeiten als weiches Material. Sie vermindern bei höheren Walzdrücken die Haltbarkeit der Walzen. Außerdem ist für ein störungsfreies Walzen die richtige Materialtemperatur eine wichtige Voraussetzung. Hier sind also eine Reihe von Abhängigkeiten im Auge zu behalten, die recht verwickelt und nicht so einfach auseinanderzusetzen sind, wie es nach dem ersten Anschein aussehen mag."[1] Wichtig ist vor allem, daß die von den Werken bei der Walzung einzuhaltenden Toleranzen der Losgröße eine Grenze setzen.

Bevor auf die Höhe der Sortenwechselkosten eingegangen wird, ist zu klären, welche Kostenarten hierunter fallen. Einmal handelt es sich um die Personalkosten für die an der Walzenstraße beschäftigten Arbeitskräfte, zum anderen im wesentlichen um den nach Maßgabe der Zeit verrechneten Teil der kalkulatorischen Abschreibungen, kalkulatorischen Zinsen, Betriebsgemeinkosten und Werksgemeinkosten.[2] Neben den direkten Kosten des Sortenwechsels wie Umbaulöhne Reinigungskosten usw. müssen sämtliche Kosten gesondert ausgewiesen werden, die in der Zeit des Sortenwechsels, in der die Anlagen nicht produktiv genutzt werden, entstehen, also die zeitabhängigen Kosten der Fertigung. Man könnte diese Kosten in analoger Verwendung des Gutenberg'schen Begriffes auch als Leerkosten, die durch

---

1) Schriftliche Auskunft eines westdeutschen Hüttenwerks.

2) Diese Begriffe werden in der Praxis oft verwandt. Betriebsgemeinkosten können einer Fertigungsstelle wie z.B. einem Stahlwerk oder Walzwerk direkt zugerechnet werden, während dies bei den Werksgemeinkosten, die im Rahmen der Tätigkeit der Unternehmung anfallen, nur auf dem Wege der Schlüsselung möglich ist.

den Sortenwechsel verursacht werden, bezeichnen. Eine derartige Kostenanalyse ist durchaus sinnvoll; denn durch den Sortenwechsel entstehen Wartezeiten, während der die Produktionsfaktoren nicht produktiv genutzt werden können. Zur Veranschaulichung, wie sich die Selbstkosten in Abhängigkeit von der Losgröße entwickeln, diene zunächst die folgende Tabelle, die allerdings auf älterem Zahlenmaterial beruht.

Selbstkosten in % der Walzkosten[1)]

Losgröße in t	1	5	10	50
Umbauen	123.9	24.7	12.3	2.5
Probieren	200.-	40.-	20.-	4.-
Walzen	100.-	100.-	100.-	100.-
Kosten pro t ohne Material	423.9	164.7	132.3	106.5
Kosten pro t inkl. Material Materialanteil=300% der Walzkosten	723.9	464.7	432.3	406.5

Ähnliche Angaben konnten aus der neueren Literatur nicht entnommen werden; der Verfasser war daher auf Zahlen angewiesen, die ihm von einem deutschen Hüttenwerk zur Verfügung gestellt wurden. Danach betragen die Kosten des Walzenwechsels je Umbau-Stunde für die 500er Trio-Straße dieses Erzeugers DM 530.- und für seine 850er Trio-Straße DM 850.-. Diese Zahlen bilden zumindest als Richtwerte eine brauchbare Grundlage. Aus der Dauer des Walzenwechsels und der optimalen Losgröße für die verschiedenen Erzeugnisse (bestimmt durch die Walzmenge, die bei Einhaltung der Toleranzen noch gewalzt werden kann), konnte ermittelt werden, wie sich die Sortenwechselkosten bei Walzung unterschiedlich großer Lose auswirken. Da die Höhe der Selbstkosten nicht bekannt ist, war es nicht möglich aufzuzeigen, wie die Sortenwechselkosten die Selbstkosten bei verschiedenen Losgrößen beeinflussen. Eine Aussagekraft ergibt sich jedoch schon dann, wenn man die Sortenwechselkosten unter Zugrundelegung unterschiedlicher Losgrößen auf die Tonne gewalzten Materials bezieht. Einige

1) Zahlen nach Richard Ammon, Kostengliederung nach Zeitabhängigkeiten ...., in: Archiv für das Eisenhüttenwesen, 3. Jg., Heft 12, S. 795, zitiert nach Meyer, a.a.O., S. 56/57

Beispiele mögen dies verdeutlichen.

Höhe der Sortenwechselkosten je Tonne in Abhängigkeit von der Losgröße[1)]

500er Trio-Straße	1 t	10 t	50 t	250 t	opt. Losgröße
Rundstabstahl	795.--	79.50	15.90	3.18	0.80
U-Formstahl	689.--	68.90	13.78	2.76	1.38
Breitflanschträger	848.--	84.80	16.96	3.39	2.23
Schienen	742.--	74.20	14.84	2.97	2.12
Flachstahl	848.--	84.80	16.96	3.39	3.39

850er Trio-Straße	1 t	10 t	50 t	250 t	opt. Losgröße
Spundwandstahl	6375.--	637.50	127.50	25.50	8.23
Schienen (46-49 c)	3825.--	382.50	76.50	15.30	5.10
U-Formstahl	4080.--	408.--	81.60	16.32	5.83
Kranschienen	2550.--	255.--	51.--	10.20	7.29

Diese Zahlen sprechen für sich. Um eine möglichst wirtschaftliche Gestaltung der Produktion zu gewährleisten, muß versucht werden, die Häufigkeit des Sortenwechsels zu beschränken und möglichst optimale Losgrößen in die Fertigung zu geben.

"Neben der Auflagenhöhe wirkt die Sortenzahl auf die Häufigkeit des Sortenwechsels; eine Erhöhung der Sortenzahl wirkt genau so wie eine Verminderung der Auflagenhöhe und umgekehrt."[2)] Die Sor-

1) Die in der letzten Spalte verzeichneten Zahlen basieren auf den optimalen Losgrößen, die durch die Walzmengen bestimmt sind, die ein Einhalten der Walztoleranzen noch ermöglichen. Die optimalen Losgrößen betragen auf der 500er Trio-Straße bei Rundstabstahl 1100 t, U-Formstahl 500 t, Breitflanschträgern 380 t, Schienen (15-24 kg/m) 350 t und bei Flachstahl 250 t. Auf der 850er Trio-Straße ergeben sich als optimale Losgröße für Spundwandstahl 775 t, Schienen (Profile 46-49 c) 750 t, U-Formstahl 700 t und für Kranschienen 350 t.

2) Alfons M.Wolter, Das Problem der Wirtschaftlichkeit bei der industriellen Sortenproduktion, ZfhF 1937, S.338.

tenzahl soll jedoch zunächst außer acht gelassen werden; es soll ausschließlich die Auftragsgröße untersucht werden; denn dabei ergibt sich ein wichtiges Kriterium für die Entscheidung über die Wahl der Absatzwege.

"Die Häufigkeit des Sortenwechsels ist selbst wieder ein Spiegelbild der Gliederung des Auftragsbestandes, der Auftragsstückelung, und insofern in hohem Grade durch den Kundenkreis und die Marktlage bedingt; denn die Höhe der Auflagen richtet sich stets nach der Absatzmöglichkeit, auch dort, wo die Kundenaufträge nicht unmittelbar in den Betrieb gegeben werden."[1)]

Dem ist zuzustimmen; aus Kostengründen müssen die Walzwerke versuchen, möglichst hohe Kundenaufträge je Abmessung zu erhalten; denn dies wirkt sich entsprechend auf die Losgröße aus. Es könnte nun der Einwand erhoben werden, daß es für die Sortenwechselkosten irrelevant ist, ob sich ein Los aus 100 Kundenaufträgen zu je 5 t oder 50 Kundenaufträgen zu je 10 t zusammensetzt. Dies würde bedeuten, daß es nur auf den gesamten Auftragsbestand pro Abmessung ankommt, daß es aber nicht erforderlich ist, die Höhe der einzelnen Aufträge zu beeinflussen. Auf den ersten Blick erscheint dies einleuchtend; mehrere Faktoren werden dabei jedoch außer acht gelassen. Einmal werden die Kosten, die durch Zurichtung, Lagerung und Versand entstehen[2)], nicht berücksichtigt. Diese Kosten sind in eine Betrachtung über die Auftragsgröße einzubeziehen. Sie wirken sich zwar nicht auf die Sortenwechselkosten aus, verringern sich jedoch, auf die Leistungseinheit bezogen, bei steigender Auftragsgröße. Zum anderen würde ein Verzicht auf Beeinflussung der Auftragsgröße bedeuten, daß Abnehmer, die an sich dazu in der Lage wären, einen Großauftrag zu erteilen, diesen Auftrag in mehrere kleinere Aufträge stückeln würden.
Es soll von dem vereinfachten Modell ausgegangen werden, daß ein Hersteller bei einer bestimmten Abmessung über einen Stamm von 100 Abnehmern verfügt, die einen festen Monatsbedarf von je 3 t haben. Entspricht diese Menge der geforderten Mindestauftragsgröße, so ergibt sich pro Monat ein Walzlos von 300 t, falls die

1) Wolter, a.a.O., S. 337.
2) vgl. hierzu S. 15 ff.

Abnehmer nicht durch Gewährung von Mengenrabatten oder andere Umstände zur Aufgabe größerer Bestellungen veranlaßt werden können. Eine Erhöhung der Mindestmenge auf 6 t würde demgegenüber zur Folge haben, daß der weitaus größte Teil der Abnehmer diese Menge in Auftrag geben würde, wenn dem nicht begrenzte Liquidität oder mangelnde Lagermöglichkeiten entgegenstehen. Ceteris paribus kann jedoch damit gerechnet werden, daß ein Walzlos von annähernd 600 t bei Heraufsetzung der Mindestauftragsgröße schneller zustande kommt als bei Beibehaltung der alten Mindestgrenze. Die Zahl der Walzenwechsel und die Sortenwechselkosten verringern sich dementsprechend. Der Einwand, daß die Lieferfrist ausgedehnt und die Lagerhaltung in der stahlverarbeitenden Industrie vergrößert wird, ist allerdings berechtigt.

113. Die Lager- und Versandkosten

Die Betrachtung der Lager- und Versandkosten wird vollends den Einwand ausräumen, daß es für die Wirtschaftlichkeit der Walzwerke unmaßgeblich sei, ob sich ein Los aus vielen kleinen oder aus großen Kundenaufträgen zusammensetzt.

Eine Bestellung besteht im allgemeinen aus einer Reihe von Abmessungen, die vielleicht in einer Zeitspanne von zwei Monaten gewalzt werden. Oft ist ein Teil der in einem Auftrag enthaltenen Posten fertiggestellt; sind jedoch je Abmessung nur kleine Mengen bestellt worden, wehrt sich der Abnehmer dagegen, diese Teilmenge, die keine volle Waggonladung ausmacht, abzunehmen, da er dann höhere Frachtkosten hätte. Die Folge ist, daß die Werke gezwungen sind, diese Teilmengen so lange auf Lager zu nehmen, bis eine volle Ladung versandt werden kann. Dazu sind umfangreiche Lagermöglichkeiten erforderlich; außerdem darf der Zinsverlust nicht übersehen werden. Eine Komplettierung aus Lagerbeständen der Werke ist nur sehr begrenzt möglich, da die Werke im allgemeinen nur auf Bestellung, nicht aber auf Lager produzieren.

Sind in einem Kundenauftrag gar Profile zusammengefaßt, die auf verschiedenen Straßen gewalzt werden, so erfordert es bedeutende Mehrarbeit und damit Mehrkosten, die verschiedenen Profile zu ei-

ner Ladung zusammenzustellen, wie es der Abnehmer meist wünscht. All diese Schwierigkeiten würden bei Bestellung größerer Mengen je Abmessung nicht auftreten. Daß die stark gestückelten Spezifikationen tatsächlich zu höheren Kosten führen, beweisen folgende Äußerungen:

"Die Leistung der Straße ist aber nicht nur von den Größen der Walzlose abhängig, sondern auch von der Stückelung der einzelnen Kundenaufträge. Kleine Mengen bedeuten in der Zurichtung und in der Verladung u.U. einen so erheblichen Arbeitsaufwand, daß die volle Leistungsmöglichkeit der Straße nicht ausgenutzt werden kann, weil die Zurichtung verstopft ist. Eine Untersuchung des Versandes der Straße in der Zeit vom 2. August bis 19.September 1959 ergab, daß in dieser Zeit 1141 Ladungen im Gesamtgewicht von 23.191 t versandt wurden, von denen 9 % aus 11 - 30 Positionen bestanden und etwa 32 % der Verladearbeit verursachten. 17 % des Versandgewichtes gleich 48 % aller Positionen fielen in die Gewichtsgruppe 0 - unter drei t und erforderten etwa 30% der Verladearbeit. Dabei bedeuten der verhältnismäßig hohe Versand mit Lastkraftwagen sowie Beiladung zu Walzgut von anderen Straßen eine erhebliche Mehrarbeit."[1)]

Diese Zahlen, die sich allerdings nur auf Versand-, nicht aber auf Lagerkosten beziehen, sprechen für sich. Bemerkenswert ist vor allem der Hinweis, daß kleine Bestellmengen je Abmessung dazu führen können, daß infolge Verstopfung der Zurichtung und Verladung die Straße nicht voll genutzt werden kann, so daß Leerkosten entstehen. Daß die Auftragsgrößenstruktur der westdeutschen Stahlindustrie - die Verhältnisse in Frankreich und Belgien dürften ähnlich sein - keineswegs als optimal anzusehen ist, geht aus Untersuchungen hervor, die die Stabstahl-Vereinigung durchführte. Sämtliche Bestellungen bei Stabstahl in den Monaten Oktober bis Dezember 1959 wurden hinsichtlich der Auftragsgröße je Einzelposten ausgewertet. Dabei ergab sich u.a., daß von den inländischen Stabstahlbestellungen (ohne Betonstahl, allg. Qualitätsstahl, Automatenstahl und Federstahl) 50,9 % auf die Auftragsgrößenklassen unter 3 t entfielen. Diese waren am gesamten Auftragseingang mengenmäßig je-

---

1) Antoni, Schneider, a.a.O., S. 649

doch nur zu 16,4 % beteiligt.[1] Aus diesen Angaben ist zu ersehen, daß der Anteil der kleineren Aufträge sehr hoch ist, was einen rationellen Betriebsablauf erschwert und zu höheren Kosten führt.

Es wurde in diesem Abschnitt lediglich auf die Kosten hingewiesen, die in der Fertigung und im Vertrieb durch Auftragsstückelung entstehen. Ähnliche Kostenerhöhungen ließen sich auch für andere Funktionsbereiche, vornehmlich die Verwaltung, feststellen; auf eine nähere Analyse kann hier jedoch verzichtet werden.

114. Der Einfluß kostenoptimaler Auftragsgrößen auf die Wahl der Absatzwege

Es gilt nun, aus der Darstellung der Besonderheiten des Fertigungsprozesses die Folgerungen für absatzpolitische Entscheidungen zu ziehen. Es soll betont werden, daß derartige Entscheidungen selbstverständlich nicht nur unter ausschließlicher Berücksichtigung fertigungstechnischer Gegebenheiten getroffen werden können. Aus methodischen Gründen werden jedoch die einzelnen Ursachen, die für die Wahl der Absatzwege bestimmend sind, zunächst isoliert behandelt.

Ein wichtiges Ziel der absatzpolitischen Entscheidungen ist, die Selbstkosten der Walzwerke mittels der durch günstige Losgrößen zu erreichenden Auflagendegression zu senken. "Je geringer nämlich die Werksaufträge sind, die zwischen je zwei Sortenwechseln liegen, und je unsachgemäßer die Gruppierung der verschiedenen Sorten zueinander und ihre Schaltung auf den erforderlichen Produktionsmitteln durchgeführt wird, desto zeitiger bzw. schärfer treten die kostenverursachenden Wirkungen des Kommissionsüberganges auf. Es müssen Vorkehrungen getroffen werden, die vermeiden, daß dadurch die Leistungseinheit eine unverhältnismäßige Verteuerung erleidet, und so der Betrieb um den vollen Genuß seiner Auflagendegression kommt."[2]

---

1) Eine Zusammenfassung der Ermittlungen der Stabstahl-Vereinigung ist im Anhang wiedergegeben.

2) Wolter, a.a.O., S.336.

Mit folgenden Maßnahmen könnten Walzwerke auf eine Auflagendegression hinwirken:

1. Beeinflussung der Auftragsgröße der Abnehmer
2. Produktion auf Lager
3. Beschränkung der Sortenzahl
4. Zwischenbetriebliche Abstimmung der Produktionsprogramme im Sinne einer Spezialisierung der einzelnen Betriebe.

Eine Produktion auf Lager ist nur in sehr beschränktem Maße dazu geeignet, die Walzwerke in den Genuß der Auflagendegression kommen zu lassen. Die hohen Kosten der Lagerung werden nämlich schnell die auflagenunabhängigen Sortenwechselkosten übersteigen, so daß demzufolge die Ausnutzung der Auflagendegression nur sehr begrenzt möglich ist, nämlich bis zu der Losgröße, bei der die Erhöhung der Lagerkosten je Einheit größer ist als die Verringerung der auf die Leistungseinheit bezogenen Sortenwechselkosten.

Unter Beschränkung der Sortenzahl wird nicht die Begrenzung des Fertigungsprogramms eines Erzeugers - das Verhalten der Konkurrenz läßt hier nur einen geringen Spielraum zu -, sondern die gesamtwirtschaftliche Herabsetzung der Sortenzahl durch Normung verstanden. "Die Geschichte der Normung zeigt sehr deutlich, daß diese Bestrebungen zuerst in solchen Zweigen einsetzen, die eine besonders hohe Auflagendegression aufweisen. In Deutschland wurden z.B. als erste Normen die Draht- und Blechstärken festgelegt (1873). Kurz darauf folgte die Normung der Walzeisenprofile (1882)."[1] Durch Normung lassen sich zweifellos günstige Wirkungen für die Auflagendegression erzielen; von dieser Möglichkeit wurde auch schon Gebrauch gemacht[2]. Die Rücksichtnahme auf die mannigfachen Anforderungen der stahlverarbeitenden Industrien setzt jedoch einer weiteren drastischen Herabsetzung der Sortenzahl Grenzen.

Die Spezialisierung der Walzwerke auf nur wenige Sorten durch zwischenbetriebliche Abstimmung der Produktionsprogramme würde an und für sich am meisten zu einer hohen Auflagendegression beitragen können. Dem steht jedoch vor allem die Tatsache entgegen, daß

---

1) Meyer, a.a.O., S.81

2) vgl. S. 7

eine solche Spezialisierung des Fertigungsprogrammes eines Werkes z.B. ausschließlich auf Grobbleche eine zu große Risikoanfälligkeit nach sich zieht; denn dieses Werk wäre völlig von den konjunkturellen Schwankungen des Grobblechmarktes abhängig. Ein Risikoausgleich durch andere Erzeugnisse wäre nicht mehr möglich. Erschwerend wirkt hier noch die hohe Fixkostenbelastung der Werke. Eine zwischenbetriebliche Abstimmung der Walzprogramme ist daher noch am ehesten bei größeren Konzernen möglich, die über mehrere Werke verfügen.

Am leichtesten läßt sich die kostenverringernde Wirkung der Auflagendegression daher über eine Beeinflussung der Auftragsgröße der Abnehmer erreichen. "Wir verstehen unter Auftragsgröße den mengenmäßigen Umfang eines Marktumsatzes je Warenart, den die Unternehmung nach der Absatzseite tätigt."[1)]

Warenart bedeutet in diesem Zusammenhang nicht etwa Erzeugnisgruppe (z.B. Stabstahl), sondern ein bestimmtes Profil oder eine bestimmte Abmessung innerhalb einer Erzeugnisgruppe (z.B. Flachstahl 40 x 6 mm).

Lediglich unter Kostenaspekten betrachtet, müßten die Walzwerke versuchen, den Anteil der Kleinaufträge, also der Aufträge mit geringen Mengen je Abmessung, durch hohe Mindermengenaufschläge herabzudrücken, oder sie müßten die Annahme derartiger Aufträge generell verweigern. "In fast allen Fällen zeigt es sich nämlich, daß die Kleinaufträge einerseits infolge der relativ hohen Belastung mit auftragsfixen Kosten keine Kostendeckung erbringen, da eine kostengerechte Preisstellung für den Abnehmer nicht tragbar wäre, andererseits anzahlmäßig einen so hohen Prozentsatz aller Aufträge ausmachen, daß die Kostendeckung einer verhältnismäßig geringen Zahl von Großaufträgen überlassen bleiben muß."[2)]

Eine exakte Aussage über die zu fordernde Mindestauftragsgröße ist aus zwei Gründen nicht möglich. Einmal müßte eine genaue Kostenanalyse durchgeführt werden - die dazu erforderlichen Zahlenangaben konnten aber nicht zur Verfügung gestellt werden -,

---

1) Meyer, a.a.O., S.8.
2) Meyer, a.a.O., S.69.

zum anderen ist eine generelle Errechnung der Mindestauftragsgröße schon deshalb nur schwer möglich, weil sie mit den jeweiligen betrieblichen Verhältnissen, insbesondere Alter, Beschaffenheit und Leistungsfähigkeit der Walzanlagen variiert. Aber auch ohne mathematisch exakte Herleitung der Mindestauftragsgröße zeigt ein Blick in die Praxis, daß Preisstellung in bezug auf Mindermengenzuschläge und Absatzpolitik der Werke nicht immer die kostenmäßigen Auswirkungen stark gestückelter Aufträge beachten. Entweder sind diese Auswirkungen von manchen Werken noch nicht genügend analysiert worden oder man setzt sich aus anderen Gründen über sie hinweg. Doch gibt es auch Beweise dafür, daß diese Zusammenhänge nicht nur genügend durchdacht, sondern auch beachtet werden. So verlangen die meisten amerikanischen Werke im allgemeinen eine Mindestauftragsgröße von 5 t je Abmessung, was allerdings auch von Profil zu Profil schwankt; denn 5 t schwerer Breitflanschträger lassen sich nicht mit 5 t einer leichten Rundstahlabmessung vergleichen. "Neben der Anwendung abschreckender Aufschläge für kleine Mengen nehmen Walzwerke in USA gewöhnlich einen Auftrag für weniger als 18 t Stahl nicht an. Außerdem werden bei den gegenwärtigen Verhältnissen der Stahlknappheit Mindestmengen (häufig 4,5 t) für jede Abmessung gefordert. Ein Werk war nicht bereit, unter 6,3 t einer Stahlabmessung zu liefern; ein anderes Werk bestand auf einer Mindestmenge von 18 t für eine Feinblechabmessung und wollte sogar eine Mindestmenge von 31,8 t durchsetzen."[1)]

Derartige Anforderungen an die Mindestauftragsgröße ziehen bestimmte Folgerungen für die Absatzwege von Walzwerkserzeugnissen nach sich; denn der Teil der Stahlverarbeiter wird von einer direkten Belieferung durch die Werke ausgeschlossen, der - aus welchen Gründen auch immer - nicht dazu in der Lage oder nicht willens ist, den gestellten Anforderungen hinsichtlich der Auftragsgröße zu entsprechen. Welche Abnehmerkreise davon betroffen würden, wird sich aus der Erläuterung der Struktur der Stahlnachfrager ergeben.

---

1) RKW-Heft 34, Eisen und Stahl, Eindrücke einer englischen Studiengruppe, München 1955, S.152.

Die stahlverarbeitenden Industrien würden also in zwei Gruppen zerfallen: Eine Gruppe könnte direkt beim Werk kaufen, die andere Gruppe hätte diese Möglichkeit nicht. Es ist nicht ganz korrekt, hier von Gruppen zu sprechen, da damit eine falsche Vorstellung verbunden werden könnte. Entscheidend ist immer die jeweilige Auftragsgröße. Ein Betrieb, der normalerweise direkt beliefert wird, ist in anderen Fällen auf indirekten Bezug angewiesen.

Es zeigt sich hier schon, daß bei Walzwerkserzeugnissen zwischen einem direkten und einem indirekten Absatzweg unterschieden werden muß.

Es ist offensichtlich, daß die Stellung des lagerhaltenden Handels im Absatzsystem um so wichtiger wird, je mehr an die Auftragsgröße die den kostenmäßigen Überlegungen entsprechenden strengen Maßstäbe gelegt werden; denn ein desto größerer Teil der Produktion wird dann die stahlverarbeitenden Betriebe über die Lager des Eisenhandels erreichen. Der Handel müßte dann die kleineren Spezifikationen der Verarbeitungsbetriebe zu großen, geschlossenen, werksfähigen Aufträgen zusammenfassen. Die Planung des Walzprogrammes würde erleichtert, die Werke brauchten sich nicht mit der Einplanung kleinerer Mengen zu befassen, und die Wirtschaftlichkeit von Fertigung und Versand würde gesteigert. Je mehr die Werke zum Bau schnellaufender, vollkontinuierlicher Anlagen übergehen, desto mehr ist zu erwarten, daß diesen Grundsätzen bei der Gestaltung der Absatzwege Rechnung getragen wird, was folgendes Zitat, das die Verhältnisse in den USA schildert, beweist: "In Nordamerika sind die Voraussetzungen für die Aufstellung der Walzprogramme wesentlich günstiger als in Deutschland. Zahlreiche Großhändler erledigen aus ihren Beständen die störenden Kleinaufträge und ermöglichen damit den Walzwerken die Aufstellung glatter, längerer Walzprogramme. Nur die Großverbraucher von Massenstählen decken ihren Bedarf in ganzen Ladungen unmittelbar vom Werk .... Die Walzwerke übernehmen Aufträge nur dann, wenn die Mengen je Abmessung groß genug sind. Sie zwingen damit die Kleinverbraucher, ihren Bedarf vom Händlerlager zu decken und halten das Programm der Walzenstraßen von störenden Kleinaufträgen frei. Infolgedessen setzen die Walzwerke einen erheb-

lichen Teil der Erzeugung an die großen Händlerläger ab, die Lagerbestände bis über 100.000 t halten und ihren Umsatz voraussichtlich noch weiter steigern werden ... In Auswirkung der hohen Mindermengenaufpreise erhalten die Werke in Nordamerika nur Bestellungen in größeren Posten mit dem Erfolg, daß sich große Walzlose für die Walzstraßen ergeben."[1)]

12. Der Einfluß absatzpolitischer Zielsetzungen auf das Vertriebssystem

Die vorigen Untersuchungen berücksichtigen allein die sich aus den auftragsgrößenabhängigen Kosten für die Absatzwege ergebenden Folgerungen. Es wird nun zu zeigen sein, daß die Beachtung absatzpolitischer Zielsetzungen zu gewissen Modifikationen der bisherigen Ergebnisse führt.

121. Das Streben nach Absatzsicherung und Marktbeeinflussung.

Wenn ein Walzwerk, um die Sortenwechsel-, Lager- und Versandkosten möglichst niedrig zu halten, die Annahme einer Bestellung von relativ hohen Mindestauftragsgrößen abhängig macht, so bedeutet dies, daß nur die größeren stahlverarbeitenden Betriebe in unmittelbarer Geschäftsverbindung zu dem betreffenden Werk stehen. Der übrige Teil der Nachfrage müßte über den selbständigen Eisenhandel erfaßt werden, sofern das Werk nicht eine eigene Handelsorganisation aufbaut. Der Verzicht auf eine eigene Handelsorganisation k a n n sich nachteilig auswirken; doch soll hiervon zunächst abgesehen werden.

Wichtig ist nun die Beobachtung des Verhaltens der Konkurrenz, da deren Absatzpolitik mitbestimmend auf das eigene absatzpolitische Verhalten wirkt. Vor allem ist daran zu denken, daß konkurrierende Werke geringere Anforderungen an die Mindestauftragsgröße stellen, was mit Rücksicht auf deren Anlagestruktur durchaus gerechtfertigt sein kann, weil die Kosten der Betriebsunterbrechung hier nicht so hoch sind. Andererseits kann die verlangte Mindestauftragsgröße geradezu als Mittel des Wettbewerbs benutzt werden,

1) Antoni, Schneider, a.a.O., S.649/650.

indem die geforderte Mindestmenge pro Abmessung je nach Konjunkturlage herauf- bzw. herabgesetzt wird. Reagiert ein Werk auf diese Maßnahmen nicht, so verliert es bei einem Käufermarkt einen Teil seines Absatzes; seine Beschäftigung geht zurück, was sich bei der hohen Fixkostenbelastung der Stahlindustrie erhöhend auf die Kosten je Produkteinheit auswirkt. Eine vor der Währungsreform durchgeführte Untersuchung ergab, daß die Kosten der Stabstahlherstellung bei Abnahme des Beschäftigungsgrades von 100 % auf 80 % um RM 6,80 je t, auf 60 % um RM 18,20 je t, auf 40 % um RM 40,90 und auf 20 % um RM 109.- je t stiegen.[1)]

Diese Zahlen sind zwar heute nicht mehr aktuell; die Progression der Stückkosten dürfte jedoch bei modernen Anlagen angesichts der höheren Fixkostenbelastung noch stärker sein. Nach Beste beträgt der Anteil der fixen Kosten der Stahlindustrie ca 50 % der Gesamtkosten bei voller Kapazitätsausnutzung.[2)] Potthoff beziffert den Anteil der fixen Kosten sogar auf 60 %.[3)] Diese Zahlen beziehen sich auf die gesamten Kosten der Stahlindustrie, nicht nur der Walzwerke. Angesichts der bei den meisten Unternehmungen der Stahlindustrie anzutreffenden vertikalen Verflechtung zwischen Hochofen, Stahlwerk und Walzwerk ergibt sich jedoch aus dem hohen Anteil der fixen Kosten eindeutig eine Beeinflussung der absatzpolitischen Entscheidungen. Die hohe Belastung mit fixen Kosten zwingt zu voller Ausnutzung der Beschäftigungsdegression, so daß die Sicherung des Absatzes zu einer Zielsetzung wird, die ein wichtiges Kriterium für absatzpolitische Entscheidungen darstellt. "Das Streben der Industrie nach kontinuierlicher Durchführung der Produktionsprozesse und damit nach Sicherheit des Absatzes und der Bezüge, also nach Begrenzung der Risiken, ist im Bereiche der Grundstoff- und Investitionsgüter-Erzeugung seit jeher besonders stark ausgeprägt."[4)] Der Forderung nach Absatzsicherung durch möglichst weitgehende Markterfassung muß bei der Absatzpolitik, insbesondere bei der Entscheidung über die Wahl

---

1) Wüster, Lauert, Deist, Gutachten über Kosten und Preise der eisenschaffenden Industrie in der britischen Zone, zitiert nach Theodor Beste: Die Entflechtung der eisenschaffenden Industrie, Köln 1948, S.63.

2) Beste, a.a.O. S.19.

3) Erich Potthoff, Freie und gebundene Preise in betriebswirtschaftlicher Sicht, ZfhF 1952, S.59.

4) Robert Nieschlag, Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959, S.386.

der Absatzwege, Rechnung getragen werden. Somit ergibt sich, daß die Auftragsgröße nicht ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der Sortenwechsel-, Lager- und Versandkosten gesehen werden darf. Die sich durch Annahme kleinerer Aufträge ergebende Kostenbelastung wird möglicherweise durch die Vorteile der Beschäftigungsdegression überkompensiert. "Oft erfordert die Sorge um Vollbeschäftigung eine Ergänzung durch Abnehmer, die nur mit verhältnismäßig kleinen Posten an den Betrieb herantreten."[1)]

Bei den bisherigen Betrachtungen wurde unterstellt, daß von verschiedenen Werken unterschiedlich hohe Mindestauftragsgrößen gefordert werden. Das Ergebnis war - gleiche Verkaufspreise, gute Markttransparenz und fehlende Präferenzen der Abnehmer vorausgesetzt - ein sinkender Marktanteil bei den Werken mit höheren Mindestauftragsgrößen mit den oben erläuterten Folgen für die Absatzpolitik.

Die Prämissen sollen nun insofern geändert werden, als bei sämtlichen Anbietern gleiche Preise und gleiche Mindestauftragsgrößen sowie das Fehlen einer eigenen Handelsorganisation unterstellt wird. Die Nachfrage der Abnehmer, die die von den Werken geforderten Bedingungen nicht erfüllen können, wird also über den Handel wirksam. Somit hängt die Beschäftigung der Werke, zumindest was diesen Teil der Nachfrage nach Walzwerkserzeugnissen betrifft, von den Dispositionen des Handels ab. Hierbei sind zwei Faktoren zu beachten. Einmal entscheidet der Handel darüber, welchen Werken er seine Aufträge zuleitet. Die Stahlindustrie gerät damit in eine gewisse Abhängigkeit vom Eisenhandel. Es besteht die Gefahr, daß der Handel die Werke untereinander ausspielt, was für diese schwerwiegende Nachteile mit sich bringt, da ihr Beschäftigungsgrad dann zum Teil von der Gunst des Eisenhandels abhängt.[2)] Diese Gefahr besteht für die Industrie selbstverständlich immer bei Einschaltung des Handels; sie ist jedoch um so höher zu bewerten, je stärker die Fixkostenbelastung der Industrie ist. Diese spielt aber für die Stahlindustrie - wie bereits gezeigt - eine große Rolle. Versucht der Handel seine Marktstellung auszunutzen, so läuft er da-

1) Wolter, a.a.O., S.337.

2) Im weiteren Verlauf der Untersuchung wird gezeigt, daß gerade dieser Umstand dazu führt, daß die Stahlindustrie versucht, durch finanzielle Beteiligung an Handelsfirmen sowie durch mannigfache sonstige Maßnahmen Einfluß auf den Eisenhandel zu gewinnen.

mit Gefahr, den Aufbau eines gut ausgebauten industriellen Vertriebswesens heraufzubeschwören, wofür sich in der Praxis zahlreiche Beispiele finden lassen. Es hängt also von der Einsicht und dem Verhalten des Handels ab, welche Konsequenzen die Industrie für die Gestaltung ihrer Absatzorganisation zieht.

Ein weiterer Faktor ist bei Verzicht der Stahlindustrie auf Aufbau einer eigenen Handelsorganisation zu beachten. Die Dispositionen des Handels sind unter anderem abhängig von den Erwartungen über die zukünftigen Preise. Rechnet der Handel für die Zukunft mit Preissteigerungen, so gibt er zusätzliche Bestellungen auf. Bei erwarteten Preissenkungen wird er keine neuen Bestellungen erteilen, sondern vielmehr seine Lager abbauen. Der Aufbau und Abbau der Handelsläger und die demzufolge ungleichmäßigen Bestellungen des Handels können sich nachteilig auf die Beschäftigungslage der Stahlindustrie auswirken, indem die Werke einmal gezwungen sind, nahe der Kapazitätsgrenze zu produzieren, und indem sie andererseits stark unterbeschäftigt sind.[1] Beide Fälle führen aber zu steigenden Stückkosten. Demgegenüber müßte es die Aufgabe des Handels sein, in möglichst großem Umfange ausgleichend zwischen Angebot und Nachfrage zu wirken, und so eine kontinuierliche Beschäftigung der Stahlindustrie zu sichern. Dies gilt selbstverständlich nur für kurzfristige Nachfrageschwankungen geringeren Ausmaßes, insbesondere für solche saisonaler Art. Es hieße, den Handel zu überfordern, wollte man von ihm einen Verzicht auf Aufbau und Abbau seiner Läger während konjunktureller Schwankungen verlangen. Außerdem ist darauf hinzuweisen, daß es die Stahlindustrie selbst in der Hand hat, durch eine stabile Preispolitik Erwartungen des Handels auf schwankende Preise und daraus resultierende Lagerbestandsveränderungen gar nicht erst entstehen zu lassen. Diese These wird jedenfalls von der amerikanischen Stahlindustrie mit Nachdruck vertreten. Ob sie zweckmäßig und volkswirtschaftlich erwünscht ist, soll hier nicht näher untersucht werden.

---

1) Wenn von Kapazitätsgrenze gesprochen wird, so ist damit nicht die wirtschaftlich optimale Kapazität, also der Ausnutzungsgrad mit den niedrigsten Stückkosten, sondern die technische Maximalkapazität gemeint. Wird die Produktion über die Optimalkapazität hinaus gesteigert, so erhöhen sich die Stückkosten infolge der dann auftretenden Auswirkung der Überbeanspruchung der Produktionsfaktoren.

Sie kann jedoch nicht gänzlich unbeachtet bleiben, da sie für die Entscheidung über den Aufbau der Vertriebsorganisation nicht ohne Bedeutung ist.

Noch ein weiterer Punkt ist zu berücksichtigen: Wenn die Werke über keine eigenen Handelsgesellschaften verfügen, haben sie keinen Einfluß auf die Preisbildung in der Handelsstufe. Dies kann unter Umständen zu Preisschwankungen führen, völlige Freiheit der Preisbildung vorausgesetzt, indem der Eisenhandel je nach Konjunktur- bzw. Wettbewerbslage seine Verkaufspreise variiert, was die Dispositionen der Stahlverarbeiter beeinflussen und bei diesen starke Schwankungen des Lagerbestandes an Walzwerkserzeugnissen nach sich ziehen kann. Laufende Änderungen des Beschäftigungsgrades der Werke können also u.U. allein in einer von der Stahlindustrie nicht beeinflußten Preisbildung des Handels begründet sein. Auch diese Tatsache kann den Wunsch nach Marktbeeinflussung seitens der Werke zur Folge haben.

122. Folgerungen für den Aufbau der Vertriebsorganisation.

Fassen wir die Ergebnisse des vorigen Abschnittes kurz zusammen. Werden unterschiedliche Anforderungen an die Auftragsgröße gestellt, so sind Werke mit höheren Mindestauftragsmengen zumindest bei einem Käufermarkt im Nachteil, was zu einer entsprechenden Korrektur des absatzpolitischen Verhaltens führen kann. Besitzen die Werke keine eigenen Handelsorgane, so gehen sie damit aus folgenden Gründen gewisse Risiken ein:

1. Der selbständige Eisenhandel entscheidet über die Auftragsvergabe und damit über die Beschäftigung der Werke.
2. Die Preiserwartungen des Handels wirken sich auf den Umfang seiner Bestellungen und damit auf die Beschäftigung der Werke aus.
3. Die gleiche Wirkung hat eine von den Werken nicht beeinflußte Preisbildung auf der Handelsstufe infolge der Dispositionen der stahlverarbeitenden Betriebe.

Die Beschäftigung der Werke ist unter diesen Umständen nicht gesichert. Die Sicherung des Absatzes ist aber eine wichtige

Zielsetzung bei den absatzpolitischen Entscheidungen der Stahlindustrie. Es muß ausdrücklich betont werden, daß die angeführten Folgen entstehen können; sie müssen es nicht. Entscheidend ist immer die Verhaltensweise des Eisenhandels und seine Einsicht gegenüber den Wünschen der Stahlindustrie nach einer kontinuierlichen Beschäftigung, die der Handel bei seinen Maßnahmen zu seinem eigenen Nutzen, sofern das für ihn tragbar ist, berücksichtigen sollte. Diese Einsicht war aber nicht immer vorhanden. Somit lag für die Stahlindustrie der Gedanke nahe, die oben erläuterten Risiken durch den Aufbau eigener Handelsgesellschaften weitgehend auszuschalten.

"Unternehmungen, die auf Grund ihrer umfassenden Kapazität auf einen stetigen Absatz ihrer Erzeugnisse angewiesen sind, dürften angesichts des namentlich in Zeiten des Konjunktur-Niederganges unberechenbaren, nicht im voraus erkenntlichen Verhaltens des selbständigen Handels eher dem Aufbau einer eigenen Vertriebsorganisation zustreben. Je mehr somit die Gefahr besteht, daß dieses Unsicherheitsmoment einen der Kapazität des Unternehmens entsprechenden Absatz beeinträchtigen könnte - und dieses Risiko dürfte mit zunehmender Größe der Unternehmung anwachsen -, desto vorteilhafter müßte sich wohl die Wahl des Direktabsatzes zeigen. Denn dann erst besteht die Möglichkeit, mit sämtlichen verfügbaren Mitteln derart auf den Markt einzuwirken, daß der erforderliche Absatz aufrecht erhalten bleiben könnte."[1)]

"So muß .... das Vertriebssystem mit einiger Sicherheit den hinreichenden Absatz ergeben. Diese Notwendigkeit drängt aber zur möglichst weigehenden Übernahme der Vertriebsfunktionen. .... So kommen gerade große Betriebe zum Ausbau einer eigenen Vertriebsorganisation, weil sie anders das Ziel des hinreichenden und stetigen Umsatzes nicht erreichen."[2)]

Neben dem Aufbau einer eigenen Handelsorganisation können die Werke auch versuchen, mit verschiedenen Mitteln auf die beste-

---

1) Hans Walter Lüthi, Der Einfluß der Automation auf die Absatzgestaltung der industriellen Unternehmungen, Diss. Bern 1958, S.93.

2) Waldemar Koch, Grundlagen und Technik des Vertriebes, Berlin 1950, Band I, S.84.

henden Handelsunternehmungen Einfluß zu nehmen. Es stehen mannigfache organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung, worauf jedoch erst in Abschnitt B eingegangen werden soll. Die Gründung eigener Handelsgesellschaften bringt manche Vorteile für die Stahlindustrie mit sich. Ihre Stellung auf dem Markt erscheint gesicherter und ihre Beschäftigung ist nicht mehr vom Verhalten des freien Handels abhängig. Es besteht die Möglichkeit, Beschäftigungsschwankungen in größerem Umfange dadurch auszuschalten, daß die eigenen Handelsgesellschaften einmal dazu angehalten werden, das Volumen ihrer Bestellungen ungeachtet geringfügiger Nachfrageschwankungen aufrechtzuerhalten. Zum anderen können sie - selbstverständlich nur in begrenztem Rahmen - dazu gezwungen werden, in Zeiten sinkender Nachfrage einen größeren Teil der Produktion auf Lager zu nehmen. Desweiteren können die Werke über ihre eigene Handelsorganisation die Preisbildung auf der Handelsstufe beeinflussen. "Die Angliederung von Werkshandelsfirmen hatte für die Industrie noch weitere Vorteile: Der Verbindung mit dem Handel war eine wesentlich bessere Übersicht über den Markt zu verdanken, die Industrie erlangte eine unmittelbare Verbindung zu den großen Abnehmern, die in Zeiten der Materialknappheit über die Werkshandelsfirmen bevorzugt beliefert werden konnten. Schließlich war es in Perioden des Überangebotes möglich, die Werkshändler auch zur Übernahme von Lagern heranzuziehen."[1] Diesen Vorteilen stehen andererseits große Nachteile und Schwierigkeiten entgegen, die nun zu erörtern sind.

13. Der Einfluß des Kapitalbedarfs für den Aufbau einer eigenen Handelsorganisation auf die absatzpolitischen Zielsetzungen und das Vertriebssystem

Die Gründung eigener Handelsgesellschaften durch die Stahlindustrie oder die Übernahme bereits bestehender Gesellschaften hat bestimmte Risiken zur Folge. Zu erwähnen ist neben dem Lager- das Kreditrisiko, da die Verkäufe des Handels im

1) Robert Nieschlag, a.a.O., S. 410.

allgemeinen gegen Zielgewährung erfolgen. Das Kreditrisiko wird um so größer, je differenzierter und verzweigter der Abnehmerkreis ist.

Von entscheidender Bedeutung ist der steigende Kapitalbedarf, den der Aufbau einer eigenen Handelsorganisation für die Werke zur Folge hat. "Am größten ist die Kapitalbeanspruchung bei der direkten Bearbeitung der Verbraucher. Das ergibt sich aus der dann gegebenen Übernahme aller Vertriebsfunktionen."[1)]

Die Höhe der Kapitalbeanspruchung wird vielfach unterschätzt. Es sollen daher kurz die wesentlichen Faktoren herausgegriffen werden, die den Kapitalbedarf im Eisenhandel bestimmen. Das Anlagevermögen des Eisenhandels setzt sich vorwiegend zusammen aus Grundstücken und Gebäuden, Kränen, Schneid-, Biege- und sonstigen Bearbeitungsmaschinen[2)], Fuhrpark etc.

Außerdem muß die Finanzierung des Umlaufvermögens, insbesondere der umfangreichen Lagerbestände und Forderungen sichergestellt sein.

Alle diese Faktoren lassen Finanzierungsfragen auftreten, die manchmal als so schwerwiegend angesehen wurden, daß der Aufbau eigener Handelsgesellschaften durch die Werke unterblieb, zumal man glaubte, daß die Nachteile die Vorteile mehr als aufwiegen würden. "Je indirekter der Vertrieb gestaltet wird, d.h. je mehr Funktionen an andere, selbständige Instanzen übertragen werden, desto geringer wird der absatzbedingte Kapitalbedarf für die veräußernde Unternehmung. Die Form des direkten Absatzes dürfte somit erst gewählt werden, wenn das für die Übernahme aller Vertriebsfunktionen nötige Kapital aufgebracht werden kann."[3)]

Der Aufbau eigener Handelsgesellschaften bringt für die Werke zusätzliche Risiken und Kosten mit sich. Die dadurch auftretenden Finanzierungsprobleme vermögen sich auf die Entscheidung über die Wahl der Absatzwege dahingehend auszuwirken,

---

1) Waldemar Koch, a.a.O., S. 84.
2) Diesen Maschinen kommt wegen der steigenden Übernahme der Materialbearbeitung durch den Eisenhandel eine immer größere Bedeutung zu.
3) Hans Walter Lüthi, a.a.O., S. 95.

daß trotz der sicherlich gegebenen Vorteile auf die Angliederung eigener Handelsunternehmen verzichtet und statt dessen der Absatz über selbständige Handelsgesellschaften vorgenommen wird. Auf die Möglichkeiten, die in einer Beteiligung an bestehenden Handelsfirmen liegen, wird an anderer Stelle gesondert eingegangen.[1)]

14. Die Schwierigkeiten einer optimalen Lösung des Vertriebsproblems infolge konkurrierender Zielsetzungen auf der Angebotsseite

Die bisherigen Ausführungen dürften bereits die Schwierigkeiten einer optimalen Lösung des Vertriebsproblems gezeigt haben. Die Entscheidung über die Wahl der Absatzwege wird dadurch erschwert, daß die Anbieter Faktoren berücksichtigen müssen, deren Beachtung zu Folgerungen führt, die sich z.T. gegenseitig ausschließen. Diese Faktoren lassen sich in drei Gruppen zusammenfassen: Produktionswirtschaftliche, absatzwirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Bestimmungsgründe. Es sei noch einmal betont, daß die Nachfragestruktur als die Absatzwege wesentlich mitbestimmender Faktor zunächst weitgehend unberücksichtigt bleibt.

Wenn vorwiegend produktionswirtschaftliche Gründe für die Wahl der Absatzwege entscheidend sind, so würde das bedeuten, daß nur Großabnehmer, die bestimmte Voraussetzungen hinsichtlich der Auftragsgröße erfüllen, von den Werken direkt beliefert werden. Der übrige Teil der Nachfrage müßte über den Handel, sei es selbständigen oder werksgebundenen Handel, wirksam werden. Auf diese Weise würden die Vertriebskosten niedrig gehalten und der Produktionsprozeß könnte ceteris paribus wirtschaftlich erfolgen, da häufige Umstellungen der Walzstraße vermieden werden. Es hängt jedoch von der Absatzgestaltung der Konkurrenten und der Konjunkturlage ab, ob ein genügend großer Marktanteil erfaßt und somit die Stetigkeit des Absatzes gesichert wird. Um diese absatzpolitischen

1) Vgl. hierzu S.73/74

Ziele durchzusetzen, können die Walzwerke gezwungen sein, ihre Anforderungen an die Auftragsgröße stärker herabzusetzen, als dies aus produktionswirtschaftlichen Gründen empfehlenswert wäre. Der Vorteil ist darin zu sehen, daß auf diese Weise ein größerer Teil der Nachfrage direkt erfaßt werden kann, wodurch die Stellung am Markt gestärkt wird und nicht mehr so weitgehend vom Verhalten des Handels abhängig ist. Ist die Durchsetzung dieser Ziele immer noch gefährdet, so liegt die Überlegung nahe zu versuchen, die absatzwirtschaftlichen Risiken durch Aufbau eigener Handelsorgane noch stärker herabzusetzen, wenn auch nicht verkannt werden soll, daß damit an die Stelle der alten Risiken neue hinsichtlich der Finanzierung der Abnehmer der eigenen Handelsgesellschaften treten. Der Vertriebsapparat läßt sich zwar leichter lenken und die Marktposition ist gefestigter; jedoch entsteht dafür ein höherer Kapitalbedarf.

Da sich die Faktoren, die bei der Wahl der Absatzwege zu berücksichtigen sind, zum Teil in ihren Folgerungen aufheben, müssen sie im konkreten Falle sorgfältig abgewogen werden. Exakte Lösungsvorschläge, die für jeden speziellen Fall den Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben können, sind nicht möglich, da je nach Art der Produktionsanlagen, Stellung der Unternehmung am Markt, Verhalten der Konkurrenz, konjunktureller Lage, Kapitalbeschaffungsmöglichkeit, Beziehungen zu selbständigen Eisenhändlern und Eisenverarbeitern unterschiedliche Entscheidungen zu treffen sind. Da diesen Faktoren im speziellen Fall ein verschiedenes Gewicht zuzumessen ist, können höchstens gewisse Tendenzen festgestellt werden. So wird es im Zeichen eines Verkäufermarktes leichter sein, durch erhöhte Mindestauftragsmengen die Losgrößen zu beeinflussen und den diese Bedingungen nicht erfüllenden Teil der Abnehmer an den lagerhaltenden Handel zu verweisen, als in einem Käufermarkt. Die Möglichkeit hierzu besteht auch, wenn die Unternehmung aus sonstigen Gründen eine gefestigte Marktstellung hat, die nicht befürchten läßt, daß sie einen Teil ihres Umsatzes an Konkurrenten verliert, oder wenn die Konkurrenten ähnlich hohe Mindestmengen fordern. Der Handel müßte einen großen Teil der Produktion auf Lager nehmen. Sind nun

die Geschäftsbeziehungen zwischen einem Werk und den Händlern gespannt oder besteht die Gefahr, daß die Händler auf Grund ihrer starken Stellung im Absatzsystem die Werke untereinander ausspielen, so werden die Werke versuchen, die Macht des Handels zu verringern, um so ihr Absatzrisiko zu beeinflussen. Hierzu gibt es zwei Möglichkeiten: Einmal kann durch geringere Mindestmengen der Anteil des Direktgeschäfts zu Lasten des Handels vergrößert werden, was für die Werke den Nachteil einer größeren Auftragsstückelung hat. Zum anderen können die Werke eine eigene Handelsorganisation aufbauen, die es ihnen erlaubt, in direkten Kontakt zu den Abnehmern zu treten. Die Schwierigkeiten der Deckung des dabei auftretenden Kapitalbedarfs werden eine solche Lösung u.U. ausschließen. Die Entscheidung über die Wahl der Absatzwege wird letztlich davon abhängen, welchen Gesichtspunkten im konkreten Fall die entscheidende Bedeutung zuzumessen ist.

2. Die Faktoren auf der Seite der stahlverarbeitenden Industrien

Es ist nun zu untersuchen, inwieweit sich die in der Nachfragestruktur begründeten Faktoren auf die Wahl der Beschaffungswege und damit auch der Absatzwege auswirken und inwieweit dadurch Modifikationen der bisherigen Ergebnisse auftreten. An dieser Stelle soll keine detaillierte Analyse der Nachfragestruktur der einzelnen Länder vorgenommen werden, da es hier zunächst nur darauf ankommt, die allen Ländern gemeinsamen Faktoren herauszuarbeiten, um so zu brauchbaren Ergebnissen für die Gestaltung der Vertriebswege zu gelangen.

21. Die Materialintensität in bezug auf Walzwerkserzeugnisse

Es gibt kaum Produkte, die von so vielen Industriezweigen verarbeitet werden, wie dies bei Walzwerkserzeugnissen der Fall ist. Wenn auch gewisse Schwerpunkte in der Nachfrage nach

Walzwerkserzeugnissen auftreten, so kann doch festgestellt werden, daß fast sämtliche Branchen sowohl der Konsumgüter- als auch der Investitionsgüterindustrie, allerdings in verschiedenem Ausmaße, Stahl benötigen. Die wichtigsten Verarbeitergruppen von Walzwerkserzeugnissen sind: Röhrenwerke, Kaltwalz- und Kaltziehwerke, Stahlbau, Maschinenbau, Schiffbau, Fahrzeugbau, Stahlverformung, Eisen-, Blech- und Metallwarenindustrie, Eisenbahn, Baugewerbe, Elektrotechnik und Bergbau. Walzwerkserzeugnisse werden aber nicht nur von der Industrie, sondern auch von Handwerksbetrieben wie dem Bauhandwerk, Schmieden und Schlossereien nachgefragt.

Außerdem treten noch viele andere Branchen als Nachfrager von Walzwerkserzeugnissen auf, z.B. die Energiewirtschaft, Gießereien, Feinmechanik und Optik, Mineralölverarbeitung, chemische Industrie, das Nahrungs- und Genußmittelgewerbe und andere. Diese Gruppen unterscheiden sich gegenüber den erstgenannten dadurch, daß sie Walzwerkserzeugnisse nur gelegentlich bzw. nur in geringen Mengen brauchen. Bei diesen Nachfragern spielen Walzwerkserzeugnisse nur eine untergeordnete Rolle, während bei den Hauptverarbeitergruppen Walzstahl laufend und in großem Umfange benötigt wird, was auf die Art der von ihnen erstellten Erzeugnisse zurückzuführen ist.

Als erster Faktor, der von der Nachfrageseite her die Vertriebswege von Walzwerkserzeugnissen zu beeinflussen vermag, ist die durch den Charakter der produzierten Güter hervorgerufene unterschiedlich große Materialintensität in bezug auf Walzwerkserzeugnisse bei den einzelnen Abnehmergruppen festzuhalten. Je mehr Walzstahl zur Fertigung einer Branche erforderlich ist, desto eher wird sie dazu in der Lage sein, werksfähige Bestellungen zu erteilen. Branchen, für die Walzstahl als Einsatzstoff von untergeordneter Bedeutung ist, werden demgegenüber mehr auf den Bezug vom lagerhaltenden Eisenhandel angewiesen sein.

22. Die unterschiedlichen Betriebsgrößen

Es treten sowohl Klein- und Mittelbetriebe als auch Großbetriebe als Nachfrager von Walzwerkserzeugnissen auf. Ceteris paribus sind auch die Bedarfsmengen, die von den verschiedenen Betriebsgrößen ausgehen, sehr unterschiedlich. Vor der Verallgemeinerung, daß die Bedarfsmengen sich proportional zur Betriebsgröße entwickeln, sollte man sich jedoch hüten. So ist es durchaus denkbar, daß eine mittlere Maschinenfabrik für die laufende Produktion wesentlich mehr Walzwerkserzeugnisse benötigt als ein Großunternehmen der chemischen Industrie. Es kommt immer auf die Materialintensität der betreffenden Branche in bezug auf den Werkstoff Stahl an. Wenn von unterschiedlicher Betriebsgröße gesprochen wird, so ist dabei jeweils an eine bestimmte Branche gedacht. In der Bauwirtschaft z.B. finden sich sowohl große Bauunternehmungen mit mehreren tausend Beschäftigten, die in der Rechtsform der Aktiengesellschaft geführt werden, als auch kleine Einzelunternehmungen mit nur wenigen Arbeitskräften. Eine ähnliche Struktur läßt sich in vielen anderen Branchen feststellen.

Diese Strukturunterschiede innerhalb der Branchen lassen bereits Folgerungen für die Beschaffungswege erkennen. U.a. wird es von der Betriebsgröße abhängen, ob werksfähige Aufträge erteilt werden können, die den Werken einen rationellen Ablauf des Produktionsprozesses ermöglichen. Die Betriebsgröße ist also mitentscheidend für das Verhältnis zwischen direktem und indirektem Absatz von Walzwerkserzeugnissen. Je mehr Klein- und Mittelbetriebe vorhanden sind, desto stärker wird die Einschaltung des Handels sein. Branchen, die sich vorwiegend aus Großbetrieben zusammensetzen, wie etwa der Schiffbau und die Automobilindustrie, werden in aller Regel von den Werken direkt beliefert. Kleinbetriebe dagegen werden primär auf den lagerhaltenden Eisenhandel angewiesen sein.

23. Der Einfluß unterschiedlicher Breite der Fertigungsprogramme

Es soll nun von der Prämisse einer gleichen Betriebsgröße, aber unterschiedlicher Breite der Fertigungsprogramme ausgegangen und untersucht werden, welche Konsequenzen sich dadurch für die Beschaffungswege ergeben. Unter verschiedener Breite des Fertigungsprogrammes soll hier nicht die bloße Produktvariation ein und desselben Erzeugnisses verstanden werden, sondern die Herstellung völlig verschiedener Produkte, die anders gearteten Verwendungszwecken dienen. Der betreffende Betrieb wird eine größere Anzahl von Einzelteilen zu seiner Fertigung benötigen. Entsprechend differenzierter ist auch sein Bedarf an Walzwerkserzeugnissen. Seine Nachfrage wird sich auf mehr Erzeugnisgruppen und auf mehr Dimensionen innerhalb einer Erzeugnisgruppe erstrecken, als dies bei einem Betrieb der Fall ist, dessen Fertigungsprogramm weniger breit ist. Die Folge wird eine geringere Bestellmenge je Abmessung sein, so daß dieser Betrieb in geringerem Umfange zur Erteilung werksfähiger Bestellungen in der Lage ist. Er wird also mehr auf den indirekten Bezug über den lagerhaltenden Eisenhandel angewiesen sein. Man muß sich jedoch auch hier vor Verallgemeinerungen hüten, indem die Einschränkung gemacht wird, daß es in einem solchen Falle immer auf die Betriebsgröße ankommt. Ein Großbetrieb mit stark differenziertem Fertigungsprogramm wird eher die von den Werken verlangten Anforderungen bezüglich Bestellmenge erfüllen können als ein Kleinbetrieb, der nur wenige Erzeugnisse herstellt. Es läßt sich jedoch eine Reihe von Faktoren herausarbeiten, die sich auf das Fertigungsprogramm der stahlverarbeitenden Betriebe und damit auf die Beschaffungswege auswirken. Hierbei sind zu nennen: der mögliche Grad der Spezialisierung ohne Eingehen eines zu großen Risikos, Typung und Normung der Erzeugnisse, weitgehende Uniformität der Wünsche der Abnehmer. Je mehr diese Voraussetzungen gegeben sind, desto leichter lassen sich teure Sonderanfertigungen vermeiden. Das Fertigungsprogramm kann vereinheitlicht werden, es lassen sich günstigere Bestellgrößen für die benötigten Walzwerkserzeugnisse erzielen.

24. Der Einfluß der Art der Fertigung auf die Einkaufspolitik

Wie bei den vorher aufgeführten Faktoren muß auch hier betont werden, daß es nur darum geht, globale Bestimmungsgründe herauszuarbeiten, die die Einkaufspolitik beeinflussen können. Im Einzelfall werden sich oft Abweichungen ergeben, zumal nicht ein Faktor allein ausschlaggebend für die Bedarfsschichtung ist. Erst das Zusammenwirken mehrerer Faktoren gestattet im Einzelfall konkrete Aussagen. Es soll jedoch versucht werden, die einzelnen Faktoren isoliert voneinander zu bestimmen.

241. Einzel- und Serienfertigung

Steht ein Fertigungsbetrieb einer Nachfrage gegenüber, die dadurch gekennzeichnet ist, daß die Abnehmer Erzeugnisse verlangen, die in ihrer Gestaltung, ihrer technischen Leistungsfähigkeit und Verwendbarkeit auf unterschiedliche betriebsinterne Verhältnisse bei dem einzelnen Abnehmer zugeschnitten werden müssen, so lassen sich diese Erzeugnisse nur in Einzelfertigung herstellen. Es handelt sich um heterogene, nicht vergleichbare und nicht untereinander austauschfähige Güter, die einen wirtschaftlichen Wert u.U. nur im Betrieb des Auftraggebers besitzen. Dasselbe Erzeugnis wird vielleicht erst wieder in einigen Jahren benötigt. Als Beispiel sei eine komplizierte Stahlkonstruktion oder eine Sonderanfertigung im Maschinenbau angeführt. Eine allgemein verbindliche Aussage darüber, wie die Einzelfertigung die Beschaffungspolitik beeinflußt, ist nicht möglich. Entscheidend sind primär Größe, Gewicht und Materialintensität des zu erstellenden Erzeugnisses in bezug auf den Werkstoff Stahl. Sieht man jedoch von den gewiß sehr zahlreichen Fällen ab, in denen die Art des Erzeugnisses einen hohen Bedarf an Walzwerkserzeugnissen auslöst, so läßt sich mit den dadurch gebotenen Einschränkungen feststellen, daß die Einzelfertigung einen Einkauf in größeren Mengen erschwert. Eine Einschränkung ist vor allem dann zu machen, wenn stahlverarbeitende Betriebe mit Einzelferti-

gung Bestellungen langfristig im voraus erhalten bzw. wenn sie über einen hohen Auftragsbestand verfügen. Dadurch haben sie viel bessere Möglichkeiten der Einkaufsdisposition, da es ihnen trotz Einzelfertigung u.U. leichter gelingen wird, in den einzelnen Abmessungen werksfähige Aufträge zu erteilen. Dies gilt allerdings nicht, wenn die Fertigung der einzelnen Güter in zu großen Zeitabständen erfolgt, weil dann die von den Werken bezogenen Walzwerkserzeugnisse zu lange auf Lager genommen werden müßten mit der Folge des Zinsverlustes.

Je schneller das Erzeugnis fertiggestellt werden muß, je weniger Stahl zu seiner Fertigung erforderlich ist und je länger die Lieferfristen der Walzwerke sind, desto mehr wird die Tendenz dahingehen, daß die stahlverarbeitenden Betriebe bei ihrer Bedarfdeckung auf den lagerhaltenden Eisenhandel zurückgreifen.

Anders liegen die Verhältnisse bei Betrieben mit Serienfertigung. Ausgehend von den Ergebnissen der Absatzprognose wird es möglich sein, das Produktionsprogramm langfristig zu planen. Man hat eine ungefähre Vorstellung über den Umfang der einzelnen Serien. Dementsprechend läßt sich auch der Bedarf an Walzwerkserzeugnissen vorausschauend ermitteln, so daß eine langfristige Planung der Beschaffung wesentlich geringeren Schwierigkeiten ausgesetzt ist als bei der Einzelfertigung. Läßt man jedoch die erleichterte Planung außer acht, so bleibt festzustellen, daß sich bei Serienfertigung der Bedarf des betreffenden Betriebes in den einzelnen Erzeugnissen nicht so stark zersplittert. Infolge der geringeren Differenzierung des Bedarfs ergeben sich eher größere Mengen in den einzelnen Erzeugnisgruppen und den verschiedenen Dimensionen und Profilen innerhalb der Erzeugnisgruppen. Die Zusammenstellung werksfähiger Spezifikationen wird dadurch erleichtert. Betriebe mit Serienfertigung werden also, eine bestimmte Betriebsgröße vorausgesetzt, dazu in der Lage sein, in unmittelbare Geschäftsverbindung zu den Walzwerken zu treten. Sie sind weniger auf den lagerhaltenden Eisenhandel angewie-

sen. Selbstverständlich muß auch hier die Einschränkung gemacht werden, daß die Art des Fertigerzeugnisses einen bestimmten Mindestbedarf an Stahl mit sich bringen muß. Es ist also durchaus möglich, daß stahlintensive Betriebe mit Einzelfertigung wie z.B. Schiffswerften eher als Vertragspartner der Walzwerke auftreten können als Betriebe mit Serienfertigung, bei denen die Eigenart des Produktes einen geringeren Bedarf an Walzwerkserzeugnissen zur Folge hat.

242. Auftrags- und Lagerproduktion

Zunächst ist dem möglichen Einwande entgegenzutreten, daß Auftragsproduktion mit Einzelfertigung und Lagerproduktion mit Serienfertigung gleichzusetzen seien. Dies wird zwar sehr oft der Fall sein; eine notwendige Verbindung läßt sich jedoch nicht ableiten.

Wenn ein Betrieb, der verschiedenartige Erzeugnisse oder unterschiedliche Ausführungen eines Erzeugnisses herstellt, die Zusammensetzung der Nachfrage nicht mit genügender Sicherheit im voraus bestimmen kann, so daß die Erzeugnisse möglicherweise lange auf Lager genommen werden müßten, und wenn außerdem entweder keine genügenden Lagerräume zur Verfügung stehen oder die Lagerbestände nicht finanziert werden können, dann wird der betreffende Betrieb mit der Fertigung erst bei Vorliegen eines oder mehrerer Kundenaufträge beginnen. In diesem Falle sind sowohl Einzel- als auch Serienfertigung denkbar mit den entsprechenden Folgerungen für die Einkaufspolitik, die auf S. 36 ff. dargestellt wurden. Die Serien dürften bei Auftragsproduktion jedoch weniger umfangreich sein als bei Lagerproduktion, so daß pro Serie auch der Bedarf an Walzwerkserzeugnissen entsprechend geringer ist. Wenn man von Großobjekten z.B. des Schiffbaus oder Brückenbaus absieht, bei denen die Fertigung sich ohnehin über einen längeren Zeitraum erstreckt, ist eine wichtige Auswirkung der Auftragsproduktion darin zu sehen, daß infolge der mangelnden Voraussehbarkeit der Bestellungen der Kunden eine langfristige Planung der Beschaffung in quantitativer und qualitativer Hinsicht

außerordentlich erschwert ist. Sowohl aus diesem Grund als auch infolge der Tatsache, daß sich bei Auftragsproduktion sehr oft nur geringe Mengen pro Abmessung ergeben, ist ein direkter Bezug der Walzwerkserzeugnisse meist nicht möglich. "Bei auftragsorientierter Einzelfertigung wird sich häufig die Notwendigkeit eines Materialeinkaufs für einen bestimmten Auftrag ergeben. In diesem Falle ist die Auftragsgröße von vornherein festgelegt. Preisvergünstigungen werden den Abnehmer daher kaum bewegen, größere Mengen zu bestellen."[1] Verarbeiter mit Auftragsproduktion sind also meist auf die Lagerhaltung des Handels angewiesen. Daß diese Aussage jedoch keine Allgemeingültigkeit beansprucht, zeigen die bereits erwähnten Beispiele des Schiff- und Brückenbaus. Es geht jedoch - wie schon mehrfach betont - nur darum, für die Gestaltung der Absatzwege tendenzielle Beeinflussungsfaktoren auf der Nachfrageseite aufzuzeigen.

Wenn ein Betrieb durch Lagerproduktion Schwankungen in der Fertigung auszugleichen sucht, wird dies auch bestimmte Rückwirkungen auf die Beschaffungspolitik nach sich ziehen. Bei Lagerproduktion ist nämlich der Bedarf längerfristig bekannt und auch die Bedarfsmengen werden im allgemeinen ein größeres Ausmaß erreichen als bei Auftragsproduktion. Die grundsätzlichen Folgerungen für die Beschaffungspolitik sind also genau umgekehrt wie bei der Auftragsproduktion. Betriebe mit Lagerproduktion werden leichter in die Lage versetzt, werksfähige Aufträge zu erteilen, vorausgesetzt, daß die Fertigung genügend materialintensiv in bezug auf Walzwerkserzeugnisse ist.

25. Der Einfluß der Finanzierungsmöglichkeiten auf die Einkaufspolitik

Die Ergebnisse der bisherigen Untersuchungen können durch die Möglichkeiten der Finanzierung gewissen Modifikationen unterworfen werden. Ein direkter Bezug bei den Walzwerken ist bekanntlich im allgemeinen nur bei Abnahme gewisser Mindestmen-

1) Meyer, a.a.O., S.25.

gen pro Abmessung möglich. Dies besagt jedoch noch nicht, daß sämtliche stahlverarbeitenden Betriebe, die auf Grund ihrer Struktur diese Voraussetzungen erfüllen, in der Praxis in direkte Verbindung zu den Walzwerken treten können, wie es auch andererseits denkbar ist, daß Betriebe Direktbestellungen bei den Werken aufgeben, deren Bedarf relativ gering ist, so daß sie die größeren Einkaufsmengen, die mit dem Direktbezug verbunden sind, längere Zeit auf Lager nehmen müssen. Hieran zeigt sich wieder die Interdependenz der für die Art der Beschaffung als wesentlich anzusehenden Faktoren.

Selbstverständlich bietet der Direktbezug bei den Werken gegenüber dem indirekten Bezug über den lagerhaltenden Eisenhandel preisliche Vorteile. Andererseits müssen aber Lagerungsmöglichkeiten vorhanden sein, was wiederum je nach Art und Oberflächenbeschaffenheit des benötigten Materials Lagerhallen und sonstige Lagereinrichtungen wie z.B. Krananlagen erforderlich macht, so daß bestimmte Investitionen notwendig werden.

Darüber hinaus müssen die Verpflichtungen bei den Werken kurzfristig reguliert werden, während bei Bezug über den Handel eher eine Kreditierung möglich ist. Dies wirkt um so schwerer, als bei Werksbezug jeweils größere Beträge fällig werden, die nicht gestundet werden können. Infolgedessen werden an die Finanzplanung größere Anforderungen gestellt. Bei Werksbestellungen muß längerfristig disponiert werden, so daß die Möglichkeiten einer zeitlich elastischen Anpassung des Bedarfs an die zur Verfügung stehenden Finanzierungsmittel eingeschränkt werden.

Bei angespannter Liquiditätslage eines Betriebes ist also denkbar, daß von einer langfristigen Vorratshaltung in Walzwerkserzeugnissen abgesehen und unter Verzicht auf Zusammenfassung des Bedarfs in größeren Aufträgen das benötigte Material jeweils kurzfristig vom lagerhaltenden Eisenhandel bezogen wird. Dies wird unter der oben gemachten Voraussetzung besonders bei einer längere Zeit in Anspruch nehmenden Ferti-

gung der Fall sein[1], da die Mittel entsprechend lange festgelegt sind und die erneute Umwandlung der Güter in Geld erst nach einer größeren Zeitspanne möglich ist. Man wird also darauf verzichten, das vorhandene Kapital unnötig lange in Vorräten festzulegen, um die Liquidität nicht noch mehr zu verschlechtern. Bevor man im Einzelfall eine Entscheidung trifft, ist jedoch sorgfältig zu überprüfen, ob nicht die verringerten Zinsen und Abschreibungen[2] durch die höheren Einstandspreise bei Bezug vom lagerhaltenden Handel überkompensiert werden.

Als anderes Extrem ist ein Betrieb denkbar, dessen Nachfrage nach Walzwerkserzeugnissen derart strukturiert ist, daß eine direkte Bestellung bei einem Werk nur möglich ist, wenn der Bedarf eines größeren Zeitabschnittes zusammengefaßt wird. Dieser Betrieb verfüge aber über ausreichende finanzielle Mittel, so daß einer längerfristigen Bindung dieser Mittel im Vorratsvermögen von der Liquidität aus keine Schwierigkeiten entgegenstehen. Die für die Beschaffung Verantwortlichen werden also den direkten Bezug vom Werk wählen, wobei jedoch auch hier durch eine Gegenüberstellung des niedrigen Einstandspreises mit den erhöhten Kosten für Zinsen und Abschreibungen ermittelt werden muß, ob es nicht zweckmäßiger ist, die finanziellen Mittel anderen Verwendungszwecken zuzuführen. Es soll jedoch nicht verkannt werden, daß die Unternehmungsleitungen nicht immer nach rein ökonomischen Gesichtspunkten handeln. Sehr oft spielen Prestigegründe eine große Rolle. Das Gefühl, direkter Abnehmer eines Werkes und nicht auf den

---

1) Diese Behauptung trifft selbstverständlich auf die Branchen nicht zu, in denen eine Vorfinanzierung durch Vorauszahlungen der Abnehmer üblich ist, so daß auf diese Weise die Liquidität verbessert wird. Zu denken ist insbesondere an den Schiffbau und an den Großmaschinenbau. Die Zahlungsbedingungen variieren jedoch auch hier entsprechend der Wettbewerbslage.

2) Eine Wertminderung bei Walzwerkserzeugnissen tritt besonders durch Verrosten auf. Auch werden bestimmte Materialeigenschaften durch längere Lagerung ungünstig beeinflußt, so daß aus diesen Gründen Abschreibungen erforderlich werden.

Handel angewiesen zu sein, kann rein wirtschaftliche Erwägungen in den Hintergrund treten lassen, so daß es zu Entscheidungen kommt, die volkswirtschaftlich einen falschen Kapitaleinsatz bedeuten.

Von diesen mehr psychologischen Erwägungen soll jedoch abgesehen werden. Es bleibt festzuhalten, daß sich die Möglichkeiten der Finanzierung sehr wohl auf die Art der Beschaffung auswirken können. Damit ist ein weiteres Kriterium angeführt, das die Gestaltung der Absatzwege von der Nachfrage her zu beeinflussen vermag.

26. Die Schwierigkeiten der Bedarfszusammenfassung und der Bedarfsermittlung hinsichtlich der benötigten Längen der Walzwerkszeugnisse

Wenn die Bestellungen der stahlverarbeitenden Betriebe keine besonderen Vorschriften über die gewünschten Längen enthalten, liefern die Walzwerke sog. "normale Walzlängen" aus, die in Deutschland nach DJN genormt sind und z.T. nach Erzeugnisgruppe und Stärke der Abmessung variieren. Selbstverständlich können die Verarbeiter auch "fixe Längen" bestellen, die von den Werken mit genau festgelegten Längentoleranzen gewalzt werden. Da im allgemeinen bestimmte Mindestlängen geliefert werden, ist für manche Verwendungszwecke die Aufgabe genauer Längen unnötig, da das Material ohnehin noch in kleinere Stücke geschnitten werden muß, bevor es verarbeitet oder verwandt wird. In anderen Fällen hingegen bringt es die Art der Verwendung mit sich, daß die Abmessung in genauen Längen mit engen Toleranzen benötigt wird. Dies gilt vor allem für Stahlkonstruktionen. Kürzere Längen sind unbrauchbar, größere erfordern unnötige Mehrkosten durch Schrottentfall und zusätzliche Bearbeitung.

Hier zeigt sich eine weitere Schwierigkeit für langfristige Einkaufsdispositionen, die unbedingte Voraussetzung für den Werksbezug sind. Für manche Stahlkonstruktionen wird eine be-

stimmte Abmessung einer Erzeugnisgruppe in einer Menge benötigt, die an sich eine werksfähige Bestellung ermöglicht. Diese Voraussetzung allein genügt jedoch nicht. Hinzukommen muß, daß entweder auf die Aufgabe der benötigten fixen Längen verzichtet wird, weil diese innerhalb der "normalen Walzlängen" liegen,[1] oder daß sich für die jeweils benötigten fixen Längen ein genügend großer Bedarf ergibt. Wenn diese Bedingungen nicht erfüllt sind, wird die Erteilung einer Werksbestellung unmöglich und der verarbeitende Betrieb ist auf den lagerhaltenden Eisenhandel angewiesen.

Die benötigten unterschiedlichen Längen vermögen jedoch nicht nur infolge der schwierigen Bedarfszusammenfassung einen Direktbezug bei den Walzwerken unmöglich zu machen, sondern schon durch die nicht rechtzeitige Bedarfsermittlung. Oft kennt zwar ein Nachfrager ungefähr die Mengen, die er von bestimmten Dimensionen benötigt. Die genauen Längen ergeben sich jedoch erst kurzfristig. Es würde für ihn ein zu großes Risiko bedeuten, einen Werksauftrag zu erteilen und die betreffende Abmessung auf Lager zu nehmen. Es besteht nämlich die Gefahr, daß sich die auf Lager befindlichen Längen für den Verwendungszweck als zu kurz erweisen, so daß sie unbrauchbar sind, oder aber sie sind zu lang, so daß hoher Schrottentfall und Verarbeitungskosten die Folge sind. Um dieses Risiko und diese Materialkosten zu vermeiden bzw. einzuschränken, empfiehlt sich auch hier die Einschaltung des Handels, der in seinem Sortiment über unterschiedliche Längen verfügt. Aus ihnen kann der Verarbeiter diejenigen aussuchen, die für seinen Verwendungszweck am geeignetsten sind. Hinzu kommt noch, daß das Schneiden auf die gewünschten Längen vom Handel durchgeführt werden kann, was u.U. zusätzliche Kosteneinsparungen für den Verarbeiter zur Folge hat. Sehr oft vermag nämlich der Handel gewisse Bearbeitungen des Materials billiger durchzuführen, da er die dazu erforderlichen Maschinen besser ausnutzen kann als viele Weiterverarbeiter.[2]

---

1) Hier darf der Schrottentfall nicht zu groß sein, da sonst ein direkter Bezug u.U. unwirtschaftlich wird.

2) Vgl. hierzu S.110ff.

Die Einschaltung des Eisenhandels in den Absatz von Walzwerkserzeugnissen erweist sich also ferner dann als unumgänglich, wenn die Fertigerzeugnisse den Einbau fixer Längen erfordern, die stark voneinander abweichen und jede für sich keinen werksfähigen Auftrag ergeben, sowie wenn die benötigten Längen nicht langfristig genug ermittelt werden können. In solchen Fällen ist selbst für Großbetriebe der Bezug beim Eisenhandel vorteilhaft. Sofern dieser seine Sortiments- und Lagerfunktion erfüllt, kann er zu einer schnellen und preisgünstigen Belieferung der Verarbeiter beitragen, deren Lagerrisiko verringern und durch Herabsetzung des Schrottentfalls Verluste vermeiden helfen.

27. Die Wirkungen der Nachfragestruktur auf die Beschaffungswege, dargestellt am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland

Unter Nachfragestruktur soll in diesem Zusammenhang die Aufgliederung der mengenmäßigen Gesamtnachfrage nach den einzelnen Gruppen von Walzwerkserzeugnissen innerhalb eines größeren Zeitabschnitts in Einzelbestellungen der Verarbeiter verstanden werden. Es ist zu untersuchen, ob es den wichtigsten Abnehmergruppen der verschiedenen Walzwerkserzeugnisse möglich ist, ihren Bedarf in größeren Einheiten zusammenzufassen bzw. ob und warum dies nicht durchführbar ist. Es geht also darum, aus wieviel Einzelbestellungen sich die gesamte Nachfrage zusammensetzt bzw. über welche Mengen sich diese Einzelbestellungen belaufen. Als Faktoren, die die so verstandene Nachfragestruktur maßgeblich beeinflussen, wurden die Branche, die Betriebsgröße, die Breite des Fertigungsprogramms, die Art der Fertigung, die Moglichkeiten der Finanzierung und die Schwierigkeiten der Bedarfszusammensetzung und der Bedarfsermittlung hinsichtlich der benötigten Längen herausgestellt.

Die Zahl der Nachfrager nach einem bestimmten Walzwerkserzeugnis ist nicht allein entscheidend für die Struktur der Nach-

frage; denn für die Absatzgestaltung ist nicht relevant, wieviel Nachfrager vorhanden sind, sondern welche Mengen diese Nachfrager jeweils in Auftrag geben. Die durchschnittliche Größe der Bestellungen der Nachfrager muß also als wesentliches Kriterium angesehen werden, das die Ausgestaltung der Absatzwege von der Nachfrageseite her nachhaltig beeinflußt. Andererseits soll nicht verkannt werden, daß sehr enge Beziehungen zwischen der durchschnittlichen Größe der Bestellungen und der Zahl der Nachfrager nach einem bestimmten Erzeugnis bestehen. Je weniger Betriebe ein bestimmtes Erzeugnis nachfragen, desto höher wird auch die Bestellgröße sein; denn es ist anzunehmen, daß diese Betriebe die Faktoren in sich vereinigen, die als entscheidend dafür angesehen wurden, daß ein direkter Bezug bei den Werken der Stahlindustrie möglich wird.

Die Nachfragestruktur in dem oben definierten Sinne soll nun bei den wichtigsten Gruppen von Walzwerkserzeugnissen analysiert werden. Dabei sind die Ursachen zu ergründen, die für den jeweils unterschiedlich hohen Anteil von direktem und indirektem Absatz über den lagerhaltenden Handel maßgeblich sind. Bei dieser Untersuchung wird die Bundesrepublik Deutschland zugrunde gelegt, da die von der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie herausgegebene Abnehmergruppenstatistik für Lieferungen an Walzwerkserzeugnissen besonders tief gegliedert ist und somit eindeutige Rückschlüsse erlaubt. Nach Kenntnis des Verfassers wird von den untersuchten Ländern nur in den USA durch das "American Iron- and Steel-Institute" eine ähnlich gut gegliederte Statistik veröffentlicht. Auf eine vergleichende Analyse der deutschen und amerikanischen Verhältnisse muß jedoch verzichtet werden, da einmal die Erzeugnisgruppen und zum anderen die Abnehmergruppen verschiedenartig aufgeteilt worden sind, weshalb ausschließlich die deutsche Statistik herangezogen wird. Die im folgenden angeführten Zahlen wurden der Abnehmergruppenstatistik 1960 entnommen.

Vom Gesamtinlandsabsatz bei schwerem Oberbaumaterial in Höhe von 477 168 t entfielen allein 50.0 % auf die Deutsche Bundesbahn, 6.6 % auf sonstige Schienenbahnen, 11.8 % auf den Bergbau, 9.5 % auf spezialisierte Betriebe des Stahlbaus, die Weichen und Kreuzungen herstellen und 7,1 % auf die Stahlverformung. Fünf Abnehmergruppen absorbierten somit 85,0 % des Gesamtinlandsabsatzes. Der Bedarf der drei erstgenannten Abnehmergruppen ist dadurch gekennzeichnet, daß er einmal in wenigen Händen konzentriert ist; zum anderen handelt es sich meist um größere Objekte, die eine entsprechend hohe Nachfrage bedingen. Bei den schweres Oberbaumaterial benötigenden Betrieben der Stahlverformung und des Stahlbaus sind die große Materialintensität und das hohe Gewicht wichtige Ursachen für die Möglichkeit der Erteilung werksfähiger Aufträge. Angesichts der starken Konzentration der Nachfrage auf wenige Abnehmergruppen, die sich vornehmlich aus Großabnehmern mit hohem Bedarf zusammensetzen, ist es nicht weiter verwunderlich, daß auf den Binnenstahlhandel nur 1.4 % des Absatzes entfielen.

Ähnlich ist die Nachfragestruktur bei Spundwänden, bei denen ebenfalls nur wenige große Auftraggeber einen hohen Bedarfsanteil auf sich vereinigen, da Spundwände hauptsächlich für Bauvorhaben verwandt werden, zu deren Ausführung größere Mengen dieses Materials erforderlich sind. Entweder werden die Aufträge von Betrieben des Straßen-, Wasser- und Hafenwesens (47.8 % des Gesamtabsatzes) oder von Betrieben des Baugewerbes (41.3 % des Gesamtabsatzes), die über besondere Kenntnisse auf diesem Gebiet verfügen, erteilt. Bezeichnenderweise ist der Stahlhandel hier mit nur 0.1 % des Gesamtabsatzes praktisch ausgeschaltet.

Abnehmer von Walzdraht sind vornehmlich Drahtziehereien mit 70.6 %, Stabziehereien mit 5.6 %, Kaltwalzwerke mit 3.1 % und das Baugewerbe mit 2.3 % des gesamten Inlandsabsatzes. Weitere 8.5 % entfallen auf Edelstähle, die in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt werden. Daß dem Handel mit 0.6 % nur ein geringes Betätigungsfeld verbleibt, ist auf die folgenden Ursachen zurückzuführen: Die oben erwähnten Nachfrage-

gruppen setzen sich hauptsächlich aus größeren Betrieben zusammen, die in ihrer Fertigung äußerst materialintensiv in bezug auf Walzdraht sind. Als weiterer wichtiger Grund für die Möglichkeit der Aufgabe größerer Bestellungen kommt die in diesen Zweigen der Stahlverarbeitung vorwiegende Serienfertigung hinzu.

Die wichtigsten Abnehmergruppen für Halbzeug ergeben sich aus der folgenden Tabelle.

Abnehmergruppenstatistik 1960 für Halbzeug

Abnehmergruppe	Tonnen	%
Vormaterial für Röhrenwerke	448 948	17,9
Vormaterial für Freiformschmiedestücke und rollendes Eisenbahnzeug	457 899	18,3
Stahlverformung	330 157	13,2
Binnenstahlhandel	174 278	7,0
Edelstahl[1)]	977 636	39,0
Sonstige	116 800	4,6
Absatz im Bundesgebiet	2 505 718	100,0

Die Gründe des hohen Anteils der Direktbezüge und der geringen Einschaltung des Handels beim Halbzeugabsatz sind die folgenden: Röhrenwerke sind ausgesprochene Großbetriebe mit hoher Materialintensität und Serienfertigung. Hinzu kommt die konzernmäßige Verflechtung mit den Halbzeugherstellern. Auch bei der Stahlverformung und den Betrieben, die Freiformschmiedestücke und rollendes Eisenbahnzeug herstellen, handelt es sich zum größten Teil um Großbetriebe. Die vorwiegende Einzelfertigung, die an sich grundsätzlich eher für einen Bezug über den lagerhaltenden Handel spricht, wird durch das hohe Gewicht der Fertigerzeugnisse und ihre große Materialintensität ausgeglichen, so daß meist ein direkter Bezug möglich wird.

Ähnlich liegen die Nachfrageverhältnisse bei Bandstahl, der auch vorwiegend von relativ wenigen Großverarbeitern benötigt wird. Vom gesamten Inlandsabsatz in Höhe von 2 043 220 t ent-

1) Bleibt außerhalb des Rahmens der Betrachtung.

fielen 36.7 % auf Kaltwalzwerke, 20.6 % auf Röhrenwerke, 11.5 % auf Präzisionsrohrziehereien, 6.9 % auf die Eisen-, Blech- und Metallwarenindustrie und 5.5 % auf den Fahrzeugbau, während der Handel nur 2.8 % abnahm. Die charakteristischen Momente, die für die Art der Bedarfsstruktur von Röhren- und Kaltwalzwerken maßgeblich sind, wurden bereits angeführt. Die gleichen Ursachen treffen weitgehend auch auf Präzisionsrohrziehereien zu. Der Fahrzeugbau setzt sich überwiegend aus größeren Betrieben zusammen, bei denen die Zusammenfassung des Bedarfs zu größeren Bestellungen außerdem durch das wenig breite Fertigungsprogramm und die Serienfertigung begünstigt wird. Daß die Eisen-, Blech- und Metallwarenindustrie ihren Bedarf an Bandstahl ebenfalls vorwiegend direkt bezieht, mag zunächst angesichts der Tatsache, daß diese Branche zu einem großen Teil aus Klein- und Mittelbetrieben besteht, verwunderlich erscheinen. Zur Erklärung für den hohen Anteil des Direktbezugs dieser Branche muß jedoch auf ihre große Materialintensität und ihr meist stark spezialisiertes Fertigungsprogramm, das eine Serienfertigung erlaubt, verwiesen werden, Faktoren, die die Erteilung größerer Aufträge erleichtern.

Als besonders bezeichnendes Beispiel sei zuletzt Breitband erwähnt. Am Gesamtabsatz in Höhe von 152 343 t sind allein die Blechwarenindustrie mit 61.9 % und die Kaltwalzwerke mit 36.2 % beteiligt, so daß der Handel hier völlig ausgeschaltet ist. Die Ursachen, die eine Bedarfszusammenfassung in diesen Branchen begünstigen, wurden bereits erläutert.

Als Ergebnis bleibt festzuhalten, daß bei manchen Erzeugnisgruppen die Nachfragestruktur dadurch gekennzeichnet ist, daß nur relativ wenige Betriebe mit jeweils hohem Bedarf als Nachfrager auftreten. Die Konzentration der Nachfrage in wenigen Händen ist bei einigen Branchen durch deren hohe Anlageintensität zu erklären, die das Vorherrschen von Großbetrieben zur Folge hat. Es läßt sich nun die folgende Schlußfolgerung ziehen: Je geringer die Zahl der Nachfrager ist (die auf S.45 gemachten Einschränkungen sind zu beachten), desto eher

werden diese in unmittelbare Geschäftsverbindung zu den Werken treten können. Sofern nicht seitens der Stahlwerke besondere Gesichtspunkte vorliegen, die andere Konsequenzen bei der Wahl der Absatzwege nahelegen, wird man in diesen Fällen annehmen können, daß dem Handel nur ein sehr begrenztes Betätigungsfeld verbleibt. Das gleiche gilt in den Fällen, in denen sich die Hauptabnehmergruppen zwar nicht nur aus Großbetrieben zusammensetzen, dieser Tatbestand jedoch durch die hohe Materialintensität, das spezialisierte Fertigungsprogramm und die Serienfertigung ausgeglichen wird, so daß sich trotz der geringeren Betriebsgröße hohe Bestellmengen ergeben.

Es soll nun eine zweite Gruppe von Erzeugnissen untersucht werden, bei denen eine völlig anders geartete Nachfragestruktur festzustellen ist. Es finden sich zwar auch hier vorwiegend aus Großunternehmungen bestehende Abnehmergruppen, die einen maßgeblichen Anteil der Nachfrage auf sich vereinigen. Diese Großbetriebe können jedoch nicht immer über ihren Bedarf langfristig im voraus disponieren, da viele Bedarfsfälle kurzfristig auftreten, so daß sie nicht durch direkte Werkslieferungen gedeckt werden können. Außerdem haben wir es mit Erzeugnissen zu tun, die sehr vielen Verwendungszwecken zugeführt werden, so daß die unterschiedlichsten Abnehmergruppen als Nachfrager nach diesen Erzeugnissen auftreten, darunter auch solche, die sich zu einem hohen Anteil aus Klein- und Mittelbetrieben zusammensetzen, deren Bedarf im Einzelfalle z.T. sehr stark schwankt. Dies soll an einigen Beispielen erläutert werden.

Die folgende Tabelle zeigt die wichtigsten Abnehmergruppen bei Formstahl.

Abnehmergruppenstatistik 1960 für Formstahl

Abnehmergruppe	Tonnen	%
Stahlbau	256 197	28.7
Maschinenbau	71 853	8.0
Stahlverformung	171 169	19.2
Binnenstahlhandel	324 940	36.4
Sonstige	69 174	7.7
Absatz im Bundesgebiet	893 333	100.0

Der hohe Anteil des Handels am Gesamtabsatz darf nicht weiter verwundern, da die oben erwähnten Abnehmergruppen auch sehr viele mittlere Betriebe umfassen, deren Bedarf in den einzelnen Abmessungen nicht so groß ist, daß ein Direktbezug vom Werk in Frage kommt. Selbstverständlich treten auch bei Großbetrieben sehr oft unvorhersehbare Bedarfsfälle auf, so daß ein Händlerlager in Anspruch genommen werden muß. Bezeichnenderweise zählten 1960 nach der von der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie auf Grund der Angaben des Eisenhandels zusammengestellten Absatzstatistik des Handels der Stahlbau mit ca. 146 000 t und der Maschinenbau mit ca. 63 000 t neben der Bauwirtschaft inklusive Bauhandwerk mit ca. 155000 t zu den wichtigsten Abnehmergruppen des Handels bei Formstahl. Der hohe Grad der Einschaltung des Handels ist einmal auch dadurch bedingt, daß Formstahl in voneinander abweichenden fixen Längen verlangt wird, so daß sich aus diesem Grunde je Länge keine werksfähigen Aufträge ergeben. Zum anderen stellt sich sehr oft erst spät heraus, in welchen genauen Längen der Formstahl benötigt wird. Für die Verarbeiter ist es daher mit einem nicht unbeträchtlichen Risiko verbunden, Formstahl vom Werk zu beziehen und auf Lager zu nehmen; denn möglicherweise sind die vorhandenen Längen zu kurz und somit unbrauchbar oder zu lang, so daß u.U. ein hoher Verschnitt entsteht, der nur noch Schrottwert hat. Um solche Materialverluste zu vermeiden, empfiehlt es sich sehr oft, sich an den lagerhaltenden Handel zu wenden, aus dessen Beständen die für den Verwendungszweck am besten geeigneten Längen ausgesucht werden können, so daß der Verschnitt möglichst gering bleibt.[1)]

Die für Formstahl gemachten Ausführungen gelten weitgehend auch für Breitflanschträger, da es sich hierbei um ein ähnliches Erzeugnis handelt. Das Risiko des Schrottentfalls ist auf Grund des wesentlich höheren Gewichts von Breitflanschträgern noch höher zu bewerten. Die Verwendung von Formstahl wie von Breitflanschträgern ist in sehr vielen Fällen auf ganz bestimmte Konstruktionen zugeschnitten, die z.T. unterschiedliche Di-

---

1) Vgl. hierzu auch A 26, S. 42 ff.

mensionen in stark voneinander abweichenden Längen verlangen, so daß der Bedarf stark differenziert ist und sich selten große Bedarfsmengen in annähernd gleichen Längen je Abmessung ergeben. Letzteres ist vorwiegend bei größeren Objekten wie großen Industriebauten, Brückenbauten etc. der Fall. Aus diesen Gründen erklärt sich weitgehend die Tatsache, daß 1960 vom gesamten Inlandsabsatz an Breitflanschträgern 51,7 % auf den Handel entfielen. Als weitere große Abnehmergruppen sind der Stahlbau mit 35,4 % und der Maschinenbau mit 6,0 % zu erwähnen; doch sind diese Branchen analog zu den Verhältnissen im Absatz von Formstahl wegen der oben angeführten Gründe gleichzeitig die Hauptabnehmer des Handels.

Die Nachfrage bei Stabstahl, einem der wichtigsten Erzeugnisse, das in fast allen Branchen der Stahlverarbeitung benötigt wird, setzt sich aus Betrieben zusammen, die in Bezug auf Materialintensität, Betriebsgröße, Breite des Fertigungsprogramms, Art der Fertigung und Finanzierungsmöglichkeiten sehr unterschiedlich strukturiert sind. Infolge der starken Differenzierung der Nachfrage war auch der Anteil des Handels am Gesamtabsatz mit 1 639 970 t gleich 34,6 % gegenüber anderen Erzeugnisgruppen überdurchschnittlich hoch.

Die wichtigsten Abnehmergruppen ergeben sich aus folgender Tabelle.

Abnehmergruppenstatistik 1960 für Stabstahl

Abnehmergruppe	Tonnen	%
Stahlbau	228 828	4.8
Maschinenbau	320 624	6.8
Schiffbau	81 082	1.7
Stabziehereien	442 693	9.4
Stahlverformung	511 753	10.8
Bau- und Bauhilfsgewerbe	488 665	10.3
Binnenstahlhandel	1 639 970	34.6
Edelstahl[1)]	629 842	13.3
Sonstige	393 880	8.3
Absatz im Bundesgebiet	4 737 337	100.0

1) wird im Rahmen der Untersuchung nicht behandelt.

Einige dieser Branchen sind gleichzeitig Hauptabnehmer des lagerhaltenden Handels bei Stabstahl, was einmal auf unterschiedliche Strukturierung innerhalb der Branchen zurückzuführen ist, dann aber auch darauf, daß auch bei Betrieben, die im allgemeinen ihren Einkauf langfristig und in großen Mengen disponieren können, kurzfristige und mengenmäßig geringe Bedarfsfälle auftreten, so daß auf die Lagervorräte des Handels zurückgegriffen werden muß. Als Beispiele für solche Branchen seien die Bauwirtschaft mit 717 000 t, der Maschinenbau mit 193 000 t und der Stahlbau mit 165 000 t Bezug ab Händlerlager genannt. Hier zeigt sich wiederum die bei den meisten Erzeugnissen in allerdings unterschiedlichem Maße zu beobachtende Zweigleisigkeit in den Absatzwegen, indem größere Spezifikationen direkt von den Werken geliefert werden, während kleinere und auch größere, aber kurzfristig auftretende Bedarfsmengen vom lagerhaltenden Eisenhandel bezogen werden. Diese Zweigleisigkeit in den Absatzwegen muß als rationell und sinnvoll angesehen werden; denn es wäre völlig unwirtschaftlich und mit viel zu großen kostenmäßigen und zeitlichen Nachteilen für Stahlproduzenten und Stahlverarbeiter verbunden, wenn die Werke versuchen würden, die Vielzahl der Stahlverarbeiter ausschließlich direkt zu beliefern. "Es kann nun zu einer besonderen absatzwirtschaftlichen Aufgabe werden, zwischen derartigen Divergenzen in der Anzahl der Betriebe zu vermitteln. Wir wollen das als ein Vermitteln nach der Anzahl der Marktpartner bezeichnen."[1)]

Daß die Nachfrage der gleichen Branche bei verschiedenen Erzeugnisgruppen völlig anders strukturiert sein kann, läßt sich bei der Eisen-, Blech- und Metallwarenindustrie nachweisen. Es war gezeigt worden, daß dieser Zweig der Stahlverarbeitung einige Erzeugnisse vorwiegend direkt von den Werken bezieht. Dies gilt jedoch nicht für Stabstahl; denn während die Lieferungen des Handels hier 195 000 t betrugen, beliefen sich die Werksbezüge nur auf 75 361 t. Die Spezialisierung

1) E. Schäfer, a.a.O. S.32.

des Fertigungsprogramms und die vorherrschende Serienfertigung vermochten sich nicht zu Gunsten eines höheren Direktbezuges auszuwirken, da die Materialintensität in bezug auf Stabstahl in der Eisen-, Blech- und Metallwarenindustrie geringer ist und der Bedarf außerdem auf eine wesentlich größere Zahl von Abmessungen entfällt. Die Art der Branche darf also nur mit der nötigen Einschränkung als entscheidend für die Ausgestaltung der Beschaffungswege angesehen werden.

Aus der folgenden Tabelle werden die wichtigsten Verarbeitungszweige von Universalstahl ersichtlich:

Abnehmergruppenstatistik 1960 für Universalstahl

Abnehmergruppe	Tonnen	%
Stahlbau	103 189	34.8
Maschinenbau	37 503	12.7
Schiffbau	12 441	4.2
Fahrzeugbau	22 874	7.7
Stahlverformung	61 199	20.6
Binnenstahlhandel	32 413	10.9
Sonstige	27 187	9.1
Absatz im Bundesgebiet	296 806	100.0

Der Grad der Einschaltung des Handels ist bei Universalstahl entschieden niedriger als bei Stabstahl. Die Ursache liegt in folgenden Punkten:

a) Die Anzahl der Dimensionen ist wesentlich geringer als bei Stabstahl, insbesondere die Zahl der am häufigsten nachgefragten Abmessungen.

b) Die relativ am meisten benötigten Dimensionen haben ein hohes Gewicht pro Meter.

c) Universalstahl findet vorwiegend in wenigen Bereichen der Stahlverarbeitung Verwendung, insbesondere bei Großinvestitionen auf dem Gebiete des Stahlbaus, Maschinenbaus und Schiffbaus.

Infolgedessen ist der Bedarf im Einzelfalle meist so groß, daß die Nachfrager werksfähige Spezifikationen in Auftrag geben können, so daß der lagerhaltende Eisenhandel nicht berührt wird.

Grobblech ist ein Walzwerkserzeugnis, das einmal von einigen Hauptverarbeitergruppen in jeweils relativ großen Mengen nachgefragt wird, so daß ein Direktbezug in Frage kommt. Zu erwähnen sind hier der Schiffbau mit 17.7 %, der Stahlbau mit 19.0 %, der Maschinenbau mit 14.3 %, Röhrenwerke, die Grobbleche als Vormaterial benötigen, mit 5.3% und die Blechwarenindustrie mit 9.3 % des gesamten Inlandabsatzes. Die Ursachen für den hohen Anteil des Direktbezuges bei Grobblechen sind in diesen Branchen durch folgende Faktoren begründet. Bei Röhrenwerken handelt es sich ausschließlich, im Schiffbau vorwiegend um Großbetriebe mit hohem Bedarf. Auch Stahl- und Maschinenbau setzen sich z.T. aus größeren Betrieben zusammen, hinzu kommt noch die hohe Materialintensität der Fertigung in bezug auf Grobbleche. Dieses Moment ist in Verbindung mit der Spezialisierung des Fertigungsprogramms und der überwiegenden Serienfertigung entscheidend für die Möglichkeit des Direktbezuges in der Blechwarenindustrie. Bei Grobblechen ist ferner die relativ geringe Anzahl der Blechstärken anzuführen, so daß auch aus diesem Grunde ceteris paribus ein Direktbezug erleichtert wird.

Andererseits treten viele Betriebe mit kleineren, aber auch die oben erwähnten Abnehmergruppen mit großen, kurzfristig entstehenden Bedarfsfällen als Nachfrager auf, so daß dem Handel bei Grobblechen ein weites Betätigungsfeld verbleibt, nahm er doch 1960 21.0 % des Inlandsabsatzes auf Lager.

Wie wichtig für die Gestaltung der Absatzwege die Frage ist, ob der Bedarf kurzfristig auftritt oder bereits langfristig bekannt ist und somit in die laufenden Bestellungen bei den Werken eingeplant werden kann, geht aus folgendem hervor: Die Art der Erzeugung und Auftragsvergabe im Schiffbau bringen es mit sich, daß der Bedarf bereits lange vor Beginn der

Fertigung bekannt ist, so daß für den Grobblechbedarf im Schiffbau ein Bezug direkt vom Werk als Regelfall anzusehen ist. Den 454 870 t, die 1960 von den Werken bezogen wurden, stehen nur 14 400 t gegenüber, die der Handel lieferte. Dabei soll jedoch nicht unberücksichtigt bleiben, daß für diese charakteristische Gestaltung der Bezugswege nicht nur die langfristige Voraussehbarkeit des Bedarfs, sondern auch die durch die Art der zu erstellenden Güter bedingte Möglichkeit der Erteilung von Großaufträgen bestimmend war. Jedoch wäre diese einseitige Tendenz zum direkten Bezug von den Werken ohne den langfristig vorhersehbaren Bedarf nicht möglich gewesen.

Bei Mittelblechen ist der Grad der Einschaltung des Handels, in Prozenten am Gesamtinlandsabsatz gemessen, mit 32.7 % höher als bei Grobblechen; doch muß berücksichtigt werden, daß Mittelbleche für die stahlverarbeitenden Industrien von wesentlich geringerer Bedeutung sind. Das Ausmaß der Handelseinschaltung mag auch deshalb größer sein, weil die für den Grobblechabsatz so wichtigen Abnehmergruppen wie Röhrenwerke und Schiffbau, die fast ausschließlich direkt beziehen, bei Mittelblechen eine völlig untergeordnete Rolle spielen. Die bedeutendsten Abnehmergruppen gehen aus der folgenden Tabelle hervor:

Abnehmergruppenstatistik 1960 für Mittelbleche

Abnehmergruppe	Tonnen	%
Stahlbau	49 871	13.1
Maschinenbau	73 823	19.3
Fahrzeugbau	23 024	6.0
Stahlverformung	23 349	6.1
Blechwarenindustrie	29 489	7.7
Binnenstahlhandel	124 987	32.7
Edelstahl[1)]	24 083	6.3
Sonstige	33 117	8.8
Absatz im Bundesgebiet	381 743	100.0

1) Wird im Rahmen der Untersuchung nicht behandelt.

Wenden wir uns nun dem Feinblech zu, einem Erzeugnis, dem eine immer größere Bedeutung unter den Walzwerksprodukten zukommt.

Wie zu erwarten, ist der Fahrzeugbau die wichtigste Abnehmergruppe mit 32.5 %, gefolgt von der Eisen-, Blech- und Metallwarenindustrie mit 21.8 %. Auf die Elektrotechnik entfallen 16.0 % und auf den Maschinenbau 6 %, während der Handel 16.2 % abnimmt. Feinbleche sind u.a. durch ein besonders niedriges Gewicht gekennzeichnet, da man Bleche mit einer Stärke von 3 mm an bereits zu den Mittelblechen rechnet. Für den Direktbezug bei Feinblechen kommen also vorwiegend ausgesprochene Großbetriebe in Frage, wie wir sie im Fahrzeugbau und z.T. in der Elektrotechnik finden. Diese Branchen sind außerdem sehr materialintensiv in bezug auf Feinbleche, verfügen über ein nicht zu breites Fertigungsprogramm und sind durch vorwiegende Serienfertigung und Lagerproduktion gekennzeichnet, alles Faktoren, die einen Direktbezug begünstigen. Zum anderen vermögen solche Betriebe Werksbestellungen in Feinblechen aufzugeben, bei denen die auf bestimmte Erzeugnisse spezialisierte Fertigung als Material in sehr hohem Maße Feinbleche benötigt. Dies ist bei der Eisen-, Blech- und Metallwarenindustrie der Fall, bei der als weiteres, den Werksbezug erleichterndes Moment die Serienfertigung hinzukommt. Diese Betriebe sind jedoch in weit geringerem Maße zu langfristigen Dispositionen bei der Materialbeschaffung in der Lage als die Großbetriebe des Fahrzeugbaus. Letztere bezogen vom lagerhaltenden Handel nur 53 200 t, erstere immerhin 180 400 t. Die Betriebsgröße und die größeren Serien dürften für diese Divergenzen die entscheidenden Ursachen sein.

Als Ergebnis bleibt festzuhalten, daß bei Formstahl, Breitflanschträgern, Stabstahl, Breitflachstahl, Grob-, Mittel- und Feinblechen der Handel in z.T. sehr starkem Maße bei der Distribution beteiligt ist. Die Ursachen sind in den Merkmalen der Nachfragestruktur zu sehen. Diese haben sehr wichtige Handelsfunktionen zur Folge, die zwar theoretisch von anderen am Wirtschaftsprozeß beteiligten Stufen übernommen werden könn-

ten, was aber unter dem Gesichtspunkt einer möglichst großen Rationalität des Güterabsatzes für die Gesamtwirtschaft keine sinnvolle Lösung darstellen würde.[1)]

Abschließend soll eine dritte Gruppe von Walzwerkserzeugnissen betrachtet werden, nämlich verzinkte und verbleite Bleche einerseits, verzinkter Bandstahl andererseits. Die Nachfragestruktur ist bei diesen Erzeugnissen weitgehend dadurch gekennzeichnet, daß sich der Bedarf auf sehr viele Betriebe verteilt, die wiederum jeweils vorwiegend geringe Mengen benötigen, was in der Art der Verwendungszwecke begründet ist. Wegen dieser stark zersplitterten Nachfrage kommt der Quantitätsfunktion und den Überbrückungsfunktionen des Handels große Bedeutung zu. Weil die Anzahl der Betriebe, die werksfähige Spezifikationen aufzugeben in der Lage sind, wesentlich geringer ist als bei allen anderen Walzwerkserzeugnissen, ist der Grad der Handelseinschaltung demzufolge auch entsprechend größer. Bei verzinkten und verbleiten Blechen gingen 57.7 % des Gesamtinlandsabsatzes über den Handel, bei verzinktem Bandstahl 51.7 %. An diesen Beispielen zeigt sich ganz deutlich, welchen Einfluß eine Zersplitterung der Nachfrage auf die Gestaltung der Absatzwege ausüben kann. Je mehr Nachfrager für ein bestimmtes Gut auftreten und je geringer die jeweils benötigten Mengen sind, desto eher wird man die Institution "Handel" als Bindeglied zwischen den aufeinanderfolgenden Wirtschaftsstufen erwarten können, falls nicht besondere Faktoren auf der Angebotsseite zu einer anderweitigen Gestaltung der Absatzorganisation zwingen.

---

1) Vgl. D 22, S.177ff.

3. Die Homogenität der Walzwerkserzeugnisse und die Folgen für die Absatzpolitik der Stahlindustrie

Der Charakter der abzusetzenden Waren stellt bei vielen Gütern ein wesentliches Kriterium für die Absatzgestaltung dar. Wenn ein Gut in starkem Maße erklärungsbedürftig ist, bei der Fertigung Sonderwünsche der Abnehmer zu berücksichtigen sind bzw. wenn unterschiedliche Verwendungszwecke diesen genau angepaßte Qualitäten und Bearbeitungsweisen des eingesetzten Materials verlangen, dann ist ein enger Kontakt zwischen Hersteller und Verwender auf technischem und kaufmännischem Gebiete empfehlenswert. Nur so kann sichergestellt werden, daß der Abnehmer das für seinen speziellen Verwendungszweck am besten geeignete Material erhält. Um die an das Material in qualitativer Hinsicht gestellten Anforderungen erkennen zu können, werden sehr oft Besuche im Verarbeitungsbetrieb erforderlich werden, wozu qualifizierte Techniker herangezogen werden müssen, da die auftretenden Fragen oft technisch so verwickelte Probleme mit sich bringen, daß sie von Kaufleuten nicht mehr zu übersehen sind. In solchen Fällen ist eine intensive Beratungstätigkeit erforderlich, die zweckmäßigerweise von Organen des Herstellers durchgeführt wird. Dies führt dazu, daß bei stark erklärungsbedürftigen Gütern sowie bei Gütern, bei deren Fertigung besondere Kundenwünsche zu beachten sind, meist der direkte Absatz gewählt wird, was z.B. bei Edelstählen festgestellt werden kann. "Für die Entscheidungen der Edelstahlunternehmungen, ihre Erzeugnisse durchweg über eigene Verkaufsorganisationen abzusetzen, ist fast allein die Tatsache maßgebend, daß sich Qualität und Beschaffenheit der Stähle den individuellen Bedürfnissen der Kunden, bedingt durch den speziellen Verwendungszweck, anpassen müssen.

Daher ist eine enge technische und kaufmännische Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Verbraucher unbedingte Voraussetzung für den Verkaufserfolg. Hinzu kommt der Umstand, daß die Edelstähle in großem Umfange unter speziellen Werksmarken

geliefert werden. Jedes Werk erzeugt seine eigenen Stahlqualitäten, die in ihrer chemischen Zusammensetzung, ihrer Erschmelzung, Verformung und Behandlung werkseigenen Festlegungen entsprechen."[1)]

Während es sich also bei den von den einzelnen Werken hergestellten Edelstählen weitgehend um nicht vergleichbare, heterogene Güter handelt, so daß allein auf Grund dieser Tatsache der direkte Absatz vorherrscht, liegen die Verhältnisse bei den hier ausschließlich betrachteten Massenstählen grundsätzlich anders. Diese werden zwar auch in verschiedenen Güten hergestellt. Dabei sind vor allem die Festigkeitswerte kennzeichnendes Moment, wenn man von der Zieh- und Tiefziehfähigkeit bei Qualitätsfeinblechen und einigen anderen Gütemerkmalen absieht. Es handelt sich jedoch nicht um bloße Werksnormen, da sämtliche Güten innerstaatlich genormt sind, in Deutschland nach DJN. Diese Normung der Materialeigenschaften hat zur Folge, daß es für einen Verarbeiter völlig belanglos ist, von welchem Erzeuger er bezieht. Die Erzeugnisse verschiedener Werke unterscheiden sich nicht voneinander, da sie nach den gleichen Normen hergestellt wurden. Die Güter sind somit homogen, also untereinander vergleichbar und austauschbar.

Wenn von den verschiedenen Güten bei Massenstählen gesprochen wurde, so bedeutet das nicht, daß in Zusammenhang hiermit komplizierte technische Fragen auftauchen, die - wie bei Edelstählen - eine direkte Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Verarbeiter erfordern. Eine Beratung hinsichtlich der zu wählenden Güte kommt zwar auch bei Massenstählen vor; sie spielt jedoch im Vergleich zu Edelstählen eine untergeordnete Rolle. Sie kann ohne weiteres von fachlich gut geschulten Eisenhändlern vorgenommen werden. Die Hinzuziehung von Technikern ist nicht erforderlich.

Die Art der Ware stellt bei Walzwerkserzeugnissen infolge ihrer Homogenität und nur sehr bedingten Erklärungsbedürftigkeit kein Kriterium dar, das bei der Gestaltung des Absatz-

---

1) Barich, a.a.O., S.86.

systems zu beachten wäre. Allein von diesem Aspekt aus wären sowohl ein direkter als auch ein indirekter Vertrieb denkbar. "Massenstähle sind allgemein genormt; ihre wichtigsten Qualitätsmerkmale sind die mechanischen Festigkeitswerte. Da sie somit nach Art und Güte gleich und darum auswechselbar sind, ist es technisch möglich, sie durch eigene Vertriebsorgane oder durch betriebsfremde Absatzorganisationen, den Handel, zu verkaufen."[1)]

1) Barich, a.a.O., S.44.

B. Die möglichen Entscheidungen der Stahlindustrie über die Organisationsformen ihres direkten und indirekten Absatzes

1. Die Kombination von direktem und indirektem Absatz als Ergebnis der Untersuchungen zu A

Die bisherigen Untersuchungen über die für die Absatzgestaltung maßgeblichen Faktoren auf der Angebots- und Nachfrageseite dürften mit hinreichender Deutlichkeit gezeigt haben, daß die Distribution von Walzwerkserzeugnissen nur dann ökonomisch sinnvoll gestaltet ist, wenn sich der Absatz sowohl auf direktem als auch auf indirektem Wege vollzieht, wobei das jeweilige Verhältnis von direktem und indirektem Absatz einmal von den Zielsetzungen der Anbieter, zum anderen von der Nachfragestruktur abhängig ist. Ein ausschließlich direkter Absatz ist für die Werke angesichts der Vielzahl von Eisenverarbeitern praktisch nicht durchführbar, da er zu einer untragbaren kostenmäßigen Belastung führt. Die Werke müßten über wesentlich erweiterte Verkaufsabteilungen verfügen, bei der Aufstellung der Walzprogramme würden sich unnötige Schwierigkeiten ergeben, die Aussortierung der gewalzten Mengen würde Lagereinrichtungen größten Ausmaßes erfordern und an das Versandwesen würden nicht zu bewältigende Anforderungen gestellt, von den Schwierigkeiten der Kreditüberwachung ganz abgesehen. Für einen Teil der Eisenverarbeiter wären die langen Lieferfristen untragbar, so daß die Versorgung der Wirtschaft mit Walzwerkserzeugnissen gefährdet würde. Eine derartige Absatzgestaltung wäre äußerst unrationell. Die Einschaltung eines lagerhaltenden Eisenhandels wird zu einem unbedingten Erfordernis.

"Überall, wo die Industrie auf Massenfertigung angewiesen ist und wo andererseits der Absatz an die Verbraucher oder an die Einzelhändler wegen deren Vielzahl und ihres geringen Bedarfes im einzelnen rationell nicht durchgeführt werden kann, muß eine derartige Zwischenstufe eingeschaltet werden, die die zeitlichen und mengenmäßigen Verschiedenheiten zwischen Produktion und Verbrauch ausgleicht."[1)]

1) Meyer, a.a.O., S.107.

"Als ein Beispiel für den Mengenausgleich zwischen Produktion und Bedarf kann der Eisenhandel und der Stahlhandel angesehen werden. Die Produktion folgt hier im höchsten Maße dem Prinzip der Massenbewältigung. Sie ist daher nur an großen, geschlossenen Aufträgen interessiert, die zu waggonweiser Belieferung führen. Soweit die Eisenverarbeiter derartig große Bedarfsmengen je Profil und Abmessung benötigen, kommt es meist zu unmittelbarer Geschäftsverbindung. Diese Gruppe von Verwendern steht in der Regel auf einer Produktionsstufe, für die das Eisen den Hauptwerkstoff darstellt. Wir können sagen: sie sind ausgesprochen eisenorientiert. Daneben wird aber Eisen auf den meisten Produktionsstufen der mannigfaltigsten Wirtschaftsgebiete gebraucht. Dort jedoch in Verbindung mit anderen Materialien und daher auch nur in bescheidenen Mengen. Zur Versorgung dieser Eisenverarbeiter wird der Handel notwendig, der dem Walzwerk geschlossene Ladungen abnimmt und auf seinem Lager die erforderliche Aufteilung in kleinere Posten vornimmt. Daneben kann dabei auch eine gewisse Sortimentsaufgabe zu erfüllen sein. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang noch, daß der Großhandel selbst von jenen Großverbrauchern da und dort in Anspruch genommen wird, dann nämlich, wenn sie Bedarf in ausgefallenen Profilen oder Abmessungen haben und hierfür keine Großbestellung aufzugeben vermögen."[1)]

Aus den Ausführungen Schäfers geht schon hervor, daß es andererseits nicht gerechtfertigt ist, den Absatz ausschließlich indirekt, also über den Handel durchzuführen.[2)] Wenn bedeutende Stahlverarbeiter dazu in der Lage sind, werksfähige Spezifikationen aufzugeben, deren Walzung und Versand von den Werken rationell durchgeführt werden können, würde es eine unnötige Verlängerung der Handelskette bedeuten, wenn man diese Nachfrager an den lagerhaltenden Handel verweist, zumal die Vertriebskosten dadurch steigen würden. Eine Einschaltung des Handels ist nur dort zu vertreten, wo er Funktionen erfüllt, die von anderen Wirtschaftsstufen nicht ebenso rationell übernommen werden können.

---

1) Erich Schäfer, a.a.O., S.39.

2) Das Streckengeschäft des Handels soll aus Gründen, die nachstehend erörtert werden, zum direkten Absatz gerechnet werden.

Der Absatz von Walzwerkserzeugnissen wird also sowohl direkt als auch indirekt durchgeführt werden. Ein sinnvolles Nebeneinander beider Absatzwege führt zu niedrigsten Produktions- und Vertriebskosten und erleichtert eine optimale Bedarfsdeckung. Der Grad der Handelseinschaltung ist bei den einzelnen Ländern und Erzeugnisgruppen jeweils unterschiedlich, wofür die Zielsetzungen der Anbieter und die Nachfragestrukturen maßgeblich sind. Bevor nun die organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten des direkten und indirekten Absatzes bei Walzwerkserzeugnissen behandelt werden, soll untersucht werden, ob es zweckmäßig ist, diese Begriffe gemäß den in der Literatur üblichen Definitionen zu übernehmen.

Es soll hierbei von den Gutenberg'schen Definitionen ausgegangen werden, die als symptomatisch für die in der Literatur vorherrschenden Auffassungen angesehen werden können. "Wenn sich Unternehmen bei der marktlichen Verwertung ihrer betrieblichen Leistungen, insbesondere also bei der Veräußerung ihrer Erzeugnisse, unmittelbar an die Bedarfsträger wenden, also an die Verbraucher, Gebraucher und an die Weiterverarbeiter, dann sprechen wir von direktem Absatz. Verkaufen Unternehmungen dagegen an solche Personen oder Betriebe, welche die Erzeugnisse nicht für eigene konsumtive oder produktive Zwecke verwenden, die Erzeugnisse vielmehr kaufen mit der Absicht, sie wieder zu verkaufen, dann sprechen wir von indirektem Absatz."[1)]

Gutenberg macht also die Tatsache, ob die Erzeugnisse über Wiederverkäufer geleitet werden oder nicht, zum Kriterium seiner Begriffsbildung. Dieser Definition wollen wir uns aus den folgenden Gründen nicht ohne Einschränkung anschließen. Wie in manchen anderen Branchen gibt es auch beim Absatz von Walzwerkserzeugnissen in einigen Ländern ein Streckengeschäft des Handels. Dieses ist dadurch gekennzeichnet, daß die Ware vom Erzeuger an den Verwender geliefert wird, ohne daß dabei ein Handelslager berührt wird. Vertragspartner sind jedoch Erzeuger und Händler einerseits, Händler und Verwender ande-

1) Erich Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band, Der Absatz, 3.Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1959, S.124, ähnlich Seite 90/91.

rerseits. Nach der Gutenberg'schen Definition liegt hier ein indirekter Absatz vor, da ein Wiederverkäufer eingeschaltet wird, der zudem meist das volle Kreditrisiko übernimmt. Allein diese Tatsache halten wir jedoch nicht für ausreichend, um von indirektem Absatz zu sprechen. Unseres Erachtens hat das Streckengeschäft des Handels - jedenfalls beim Absatz von Walzwerkserzeugnissen - mehr wirtschaftlich relevante Gemeinsamkeiten mit dem Direktabsatz der Werke im herkömmlichen Sinne als mit dem Lagergeschäft des Handels. Dieser Tatsache sollte auch bei der Begriffsbildung Rechnung getragen werden.

Es muß allerdings zugegeben werden, daß die Begriffsbestimmung Gutenbergs einiges für sich hat, wenn man von der absatzpolitischen Situation ausgeht, die die Einschaltung des Handels für den Erzeuger zur Folge hat. Wenn man allein das Problem der unterschiedlichen Marktstellung des Erzeugers betrachtet und dabei grundsätzlich davon ausgeht, daß diese bei Einschaltung des Handels geschwächt wird, unabhängig davon, in welcher Form die Handelseinschaltung vorgenommen wird, dann ist es nach Gutenberg nur folgerichtig, die Frage zu vernachlässigen, ob ein Händlerlager berührt wird oder nicht. Wir wollen jedoch bei der Begriffsbildung nicht nur von der Marktstellung des Herstellers ausgehen - es wird sich jedoch zeigen, daß auch unter dem Gesichtspunkt der Marktstellung des Herstellers unterschiedliche Konsequenzen für den Absatz an Verarbeiter im Streckengeschäft und für den Absatz an Händlerläger gezogen werden müssen -, sondern auch die sonstigen ökonomischen Voraussetzungen und Wirkungen in den Vordergrund stellen, die bei der Absatzgestaltung für den Erzeuger und den Verwender auftreten.

Für letzteren ist es weitgehend gleichgültig, ob er seine Ware in Form des Streckengeschäftes über einen Händler bezieht, oder ob er den Kaufvertrag mit einem Hersteller schließt. Entscheidend sind für ihn allein die relativ großen Bezugsmengen, die in beiden Fällen Voraussetzung sind, die im Vergleich zum Bezug ab Händlerlager wesentlich geringeren Preise und die unterschiedlichen Lieferfristen. Diese Voraussetzungen und

Wirkungen hängen nicht davon ab, ob Handel oder Erzeuger Vertragspartner des Verwenders sind.

Für den Hersteller ist es nicht gleichgültig, ob er im Streckengeschäft an Stahlverarbeiter oder ob er an den Handel liefert. Im ersteren Falle wird der Name des Erzeugers durch die direkte Auslieferung bekannt, so daß es möglich ist, durch gute Qualität, günstige Lieferfristen etc. bei den Verarbeitern Präferenzen zu schaffen, die die Marktstellung des Herstellers stärken. Desweiteren ist ein stärkerer Einfluß der Werke auf die Preisgestaltung möglich, indem sie Bruttopreise in Rechnung stellen, die der im Streckengeschäft eingeschaltete Händler an die Verarbeiter weiterberechnen muß, während er seinerseits nur eine Provision für die Übernahme des Kreditrisikos erhält. Diese Einflußnahme auf die Preispolitik, deren Ausdehnung auf das Lagergeschäft des Handels kaum denkbar ist, bringt für die Werke vornehmlich aus zwei Gründen große Vorteile mit sich: Einmal wird vermieden, daß sich die möglicherweise sinkenden Verkaufspreise eines Werkes durch eine steigende Handelsspanne den Verarbeitern gegenüber nicht auswirken können. Zum anderen kann der Substitutionskonkurrenz anderer Produkte preispolitisch wirksamer begegnet werden, wenn die Verkaufspreise der Walzwerkserzeugnisse nicht allein vom Handel bestimmt werden, wie es im Lagergeschäft des Handels geschieht. Im ersteren Falle verbessern sich die Absatzchancen eines Werkes, im letzteren die der gesamten Branche. Da die aufgezeigten Möglichkeiten der Beeinflussung der Verkaufspreise durch den Hersteller im Lagergeschäft, sofern es sich um selbständige Eisenhändler handelt, nicht gegeben sind, kann die Folgerung gezogen werden, daß der "Absatz in der Strecke" und der Absatz an Händlerläger auch von Seiten des Herstellers unterschiedlich zu beurteilen sind.

Wenn man diese Gesichtspunkte als maßgeblich ansieht, erscheint es nicht mehr gerechtfertigt, sowohl das Strecken- als auch das Lagergeschäft mit dem Begriff "indirekter Absatz"

zu verbinden. Aus diesen Gründen soll das Streckengeschäft des Handels zum direkten Absatz gerechnet werden. Es muß jedoch zugegeben werden, daß diese Begriffsausdehnung dann nicht mehr sinnvoll erscheint, wenn ein Erzeuger die Annahme einer Bestellung nicht von einer bestimmten Mindestmenge abhängig macht[1], so daß sich dementsprechend auch die Voraussetzungen für das Streckengeschäft ändern würden, und wenn er keinerlei Einfluß auf die Preisgestaltung des Handels im Streckengeschäft auszuüben vermag. Solange aber diese Voraussetzungen gegeben sind, halten wir es angesichts der Auswirkungen auf Hersteller und Verwender für berechtigt, an der oben dargelegten Erweiterung des Begriffes "direkter Absatz" festzuhalten. Auch in einem weiteren Punkt ist eine eindeutige Begriffsklärung erforderlich, nämlich für den in der Praxis oft vorkommenden Fall, daß Hersteller an sog. lagerhaltende Werkshandelsgesellschaften verkaufen, die zwar rechtlich selbständig, von dem betreffenden Erzeuger aber mehr oder weniger wirtschaftlich abhängig sind. Das Unternehmen wendet sich also nicht unmittelbar an die Bedarfsträger, sondern unter Einschaltung eines juristisch, aber nicht wirtschaftlich völlig selbständigen Zwischengliedes. Der Verkauf erfolgt also an "Betriebe, welche die Erzeugnisse nicht für eigene konsumtive oder produktive Zwecke verwenden, die Erzeugnisse vielmehr kaufen mit der Absicht, sie wieder zu verkaufen."[2] Bei streng wörtlicher Auslegung könnte man hier also bereits von indirektem Absatz sprechen, wenn auch die Tatsache der zumindest teilweisen wirtschaftlichen Abhängigkeit der Werkshandelsgesellschaften als Gegenargument nicht außer acht gelassen werden darf. Hiervon soll jedoch aus mehreren Ursachen abgesehen werden:

1. aus reinen Praktikabilitätsgründen, da auf diese Weise in den weiteren Darlegungen von z.T. unnötigen Differenzierungen abgesehen werden kann,

---

1) Juristisch handelt es sich zwar auch in diesem Falle noch um ein Streckengeschäft, hinsichtlich der Auftragsgröße sind jedoch keine wesentlichen Unterschiede mehr gegenüber dem Lagergeschäft zu erkennen, womit eine wesentliche Prämisse der von uns vorgenommenen Erweiterung des Begriffes "direkter Absatz" entfällt.

2) Gutenberg, a.a.O., S.124.

2. weil lagerhaltende Werkshandelsgesellschaften primär Gewinne in der Handelsstufe erzielen sollen und deshalb in sehr starkem Umfange auch von nicht mit ihnen verbundenen Herstellern beziehen,

3. und dies ist der entscheidende Grund, weil der Frage, unter welchen Umständen der lagerhaltende Handel als Institution eingeschaltet werden soll, besonderes Gewicht beigemessen wird. Für diese Frage aber ist es irrelevant, ob der Handel selbständig oder vom Hersteller abhängig ist. Warum dieses Problem besonders zu beachten ist, wird im weiteren Verlauf der Untersuchung deutlich werden.

Aus den dargelegten Gründen rechnet der Verfasser den Absatz über lagerhaltende Werkshandelsgesellschaften zum indirekten Absatz. Er ist sich bewußt, daß er sich dadurch in Widerspruch zu der in der Literatur herrschenden Meinung setzt. Die Zweckmäßigkeit dieses theoretisch nicht unangreifbaren Vorgehens mögen die folgenden Ausführungen erweisen.

2. Die Organisationsformen des direkten Absatzes

21. Der direkte Absatz ohne Einschaltung rechtlich selbständiger Funktionsträger

Dieser liegt dann vor, wenn die Verbindung zum Absatzmarkt durch Verkaufsabteilungen hergestellt wird, die integrierender Bestandteil des organisatorischen Aufbaus der Unternehmung sind, ohne rechtlich verselbständigt zu sein. Derartige zentrale Verkaufsabteilungen reichen jedoch meist allein nicht aus, da sie zumindest bei größeren Unternehmungen mit entsprechendem Absatzradius nicht die erforderliche Marktnähe gewährleisten, so daß die Durchführung der absatzpolitischen Ziele gefährdet ist. Aus diesem Grund werden sie durch Reisende oder Verkaufsbüros unterstützt, die ihren Sitz in den Hauptverbrauchszentren haben und den direkten Kontakt mit den wichtigsten Abnehmern sicherstellen. Die Reisenden und Verkaufsbüros unterstehen unmittelbar den Weisungen der zentra-

len Verkaufsleitung. "Für den Typ der reinen Verkaufsniederlassung ist betriebswirtschaftlich von entscheidender Bedeutung, daß die Unternehmen das für die Zweigniederlassungen erforderliche Kapital selbst aufbringen und das Geschäftsrisiko tragen müssen. Auf der anderen Seite aber erlaubt das System, die Verkaufsanstrengungen in den Absatzbereichen so zu steuern, wie man es für richtig hält. Das Stammhaus hat den Vertrieb unter eigener Kontrolle, ein Umstand, der in vielen Fällen dazu Veranlassung gibt, diese Vertriebsform dem Absatz über den Handel vorzuziehen."[1)]

22. Der direkte Absatz unter Einschaltung rechtlich, aber nicht wirtschaftlich selbständiger Funktionsträger

"Eine zweite absatzpolitische Möglichkeit kennzeichnet sich dadurch, daß der Vertriebsapparat rechtlich aus dem Bestand des produzierenden Unternehmens ausgegliedert wird, ohne wirtschaftlich seine Bindung an das Unternehmen zu verlieren."[2)] Die rechtliche Verselbständigung der Vertriebsorgane erfolgt meist zu dem Zweck, einen eigenen Risikoträger für die sich aus dem Absatz ergebenden Risiken zu schaffen, wodurch das Gesamtrisiko begrenzt werden kann. Verluste im Absatzbereich hat nicht mehr die gesamte Unternehmung zu tragen, sondern die rechtlich verselbständigte Vertriebsgesellschaft, bei der die Haftung und demzufolge auch das Risiko meist begrenzt ist. Ob sich daraus jedoch wirklich Vorteile ergeben, hängt davon ab, wie die vertraglichen bzw. kapitalmäßigen Bindungen gestaltet sind. Neben diesen risikopolitischen Überlegungen können auch rein organisatorische Gründe dafür entscheidend sein, die Vertriebstätigkeit rechtlich auszugliedern. Der Grad der wirtschaftlichen Unselbständigkeit ist bei den einzelnen Formen sehr verschieden, desweiteren bedingen sie für die Werke einen unterschiedlich hohen Kapitalbedarf. Diese Punkte werden im folgenden noch näher herauszuarbeiten sein.

---

1) Gutenberg, a.a.O., S.93.
2) Gutenberg, a.a.O., S.93.

221. Werkseigene bzw. werksgebundene Vertriebsgesellschaften

Von werkseigenen Vertriebsgesellschaften wollen wir dann sprechen, wenn die Aufgaben der rechtlich selbständigen Vertriebsorgane ausschließlich darin bestehen, für den Absatz des betreffenden Produzenten zu sorgen. Hardach bezeichnet diese Form als Werksvertriebsgesellschaften, meint inhaltlich aber den gleichen Tatbestand. "Werksvertriebsgesellschaften entstehen durch Ausgliederung der Vertriebsfunktionen aus einem industriellen Unternehmen und deren Übertragung auf eine rechtlich selbständige Gesellschaft. Man spaltet also das Unternehmen in eine Betriebsgesellschaft und eine Vertriebsgesellschaft."[1] Der Hersteller delegiert seine Vertriebsfunktionen vollständig auf die werkseigene Vertriebsgesellschaft und ist nur durch diese mit dem Markt verbunden. Über sonstige marktverbindende Organe verfügt der Erzeuger nicht. Andererseits vertreibt die werkseigene Vertriebsgesellschaft keine Erzeugnisse anderer Produzenten. Der Unterschied zu den oben erwähnten Verkaufsabteilungen besteht also nur in der rechtlichen Selbständigkeit. Wirtschaftlich ist die werkseigene Vertriebsgesellschaft völlig unselbständig, so daß Produzent und Vertriebsgesellschaft engstens integriert sind. "Durch Verträge oder durch Kapitalbesitz sichert sich das Stammhaus den erforderlichen Einfluß auf den Absatz seiner Erzeugnisse durch die Vertriebsgesellschaft. Dieser Einfluß ist in der Regel finanziell, wirtschaftlich und organisatorisch so stark, daß die Vertriebsgesellschaft als Organ der Hauptgesellschaft angesehen werden kann."[2]

Einen geringeren Kapitalbedarf gegenüber den später zu behandelnden Organisationsformen des direkten Absatzes hat diese Form der Vertriebsgestaltung für den Produzenten selten zu Folge. Andererseits vermag er nach wie vor den Absatz seiner Erzeugnisse vollständig zu beeinflussen, da sich die werkseigene Vertriebsgesellschaft nach den Weisungen der Unternehmensleitung des Stammhauses zu richten hat, vor allem aber

1) Fritz Wilhelm Hardach, Werkseigene Vertriebsgesellschaften, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für Carl Ruberg, Wiesbaden 1962, S.78.

2) Gutenberg, a.a.O., S.93.

nicht die Erzeugnisse der Konkurrenzunternehmen vertreiben darf. Doch sind gerade hierin Nachteile zu sehen, die insbesondere dann von Bedeutung sind, wenn das Produktionsprogramm verhältnismäßig schmal ist bzw. wenn das Werk aus irgendwelchen Gründen, seien es Betriebsunterbrechungen durch Reparaturen, zu lange Lieferfristen oder zu hohe Preise, nicht liefer- oder konkurrenzfähig ist. Im ersteren Falle kann die Vertriebsgesellschaft aus einer Bestellung nur die Positionen annehmen, die im Walzprogramm des Stammhauses enthalten sind. Aus akquisitorischen Gründen wäre es jedoch zweckmäßig, wenn die Vertriebsgesellschaft die Lieferung der restlichen Posten über ein anderes Werk abwickeln könnte. Dies ist auch dann von Vorteil, wenn das eigene Werk aus den anderen angeführten Gründen nicht lieferfähig ist, da die Gefahr besteht, daß der enge Kontakt zu den Abnehmern in solchen Zeiten leidet. Dieser Nachteil wird aufgehoben, wenn die Vertriebsgesellschaft das Recht hat, auch anderen Erzeugern Aufträge zu erteilen.

In diesem Falle wollen wir von werksgebundenen Vertriebsgesellschaften sprechen. Dieses Vertriebssystem ist wesentlich aufgelockerter als die vorher beschriebene Form; der Grad der Bindung an das Stammhaus und damit auch die wirtschaftliche Selbständigkeit sind sehr unterschiedlich gestaltet, so daß Zweifel auftauchen können, ob das Adjektiv "werksgebunden" den wirklichen Sachverhalt immer genau trifft. Hardach macht eine ähnliche Unterscheidung. Er gebraucht analog zu den hier verwandten Begriffen "werkseigene und werksgebundene Vertriebsgesellschaft" die Bezeichnungen "Werksvertriebsgesellschaften und Werkshandelsgesellschaften." Letztere sind dadurch gekennzeichnet, daß "deren Handelsprogramm nicht auf die Erzeugnisse des Unternehmens beschränkt ist. Sie entstanden in der Regel nicht durch Ausgliederung der Verkaufsfunktionen des Unternehmens, sondern bedeuten in gewisser Hinsicht eine Ausdehnung der Produktion auf den Handel."[1)] Die Werkshandelsgesellschaften sind ihrer Natur nach Handelsgesellschaften, keine Vertriebsgesellschaften. Mit den Werks-

1) Hardach, a.a.O., S.78.

vertriebsgesellschaften haben sie gemeinsam, daß sie einem industriellen Unternehmen angehören. Aber ihr Absatz beschränkt sich nicht auf die Erzeugnisse dieses Unternehmens; diese bilden oft nur einen geringen Teil des Umsatzes."[1)]

Im folgenden soll statt 'werksgebundener Vertriebsgesellschaft" der Ausdruck "Werkshandelsgesellschaft" gebraucht werden, der sich im deutschen Sprachgebrauch für den Bereich des Absatzes von Walzwerkserzeugnissen, aber auch für andere Branchen, eingebürgert hat. Der Einwand, daß diese Bezeichnung mit größerer Berechtigung für die oben geschilderte werkseigene Vertriebsgesellschaft verwandt werden müßte, trifft theoretisch zu. Wenn wir uns hieran jedoch nicht halten, sind dafür ausschließlich praktische Erwägungen maßgebend. Es sollen Mißverständnisse vermieden werden, die dadurch auftreten können, daß wir uns in Widerspruch zum Begriffsinhalt einer eingebürgerten Bezeichnung begeben. Werkshandelsgesellschaften vertreiben im allgemeinen nicht nur die Erzeugnisse des Stammhauses[2)], sondern auch die anderer Erzeuger, was als Kriterium des werksgebundenen Vertriebs angesehen wurde.

Die Produzenten sind also bei der Abwicklung ihres direkten Absatzes nicht ausschließlich auf die Aufträge der eigenen Werkshandelsgesellschaft angewiesen, sondern bedienen sich auch anderer Händler, ja sogar der Werkshandelsgesellschaften fremder Erzeuger.

Kann man unter diesen Umständen überhaupt noch von Werksgebundenheit sprechen? Sicherlich bestehen zwischen den Werkshandelsgesellschaften und den Werken Beziehungen vor allem personeller und finanzieller Art, wobei jedoch das Maß der Abhängigkeit und Gebundenheit recht unterschiedlich sein dürfte. Vor allem ist es für kein Werk auch nur annähernd ausreichend, sich nur der eigenen Werkshandelsgesellschaft als Absatzorgan zu bedienen. Es gibt andererseits nur wenige Werke, deren Walzprogramm ausreichend genug ist, um für einen Händler als einzige Einkaufsbasis zu dienen. Daraus ergibt

1) Ders., a.a.O., S.82

2) Dies war zwar nach ihrer Gründung meist der Fall, im Laufe der Zeit hat sich jedoch ein Wandel in der Aufgabengestaltung vollzogen.

sich für die Werkshandelsgesellschaften die Notwendigkeit, bei anderen Werken einzukaufen und zwar, um sich diese Werke als dauernde Bezugsquelle zu sichern, auch solche Erzeugnisse, die das Werk, mit dem die Werkshandelsgesellschaft verbunden ist, selbst herstellt. "Sie (die Werkshandelsgesellschaften, der Verfasser) führten nicht mehr ausschließlich die Erzeugnisse eines Produzenten oder einer Produzentengruppe, sondern zogen (je nach der Frachtlage oder aus anderen Erwägungen) auch die Produkte anderer Werke heran."[1] Es ist selbstverständlich, daß die Werkshandelsgesellschaften ihre Aufträge vorwiegend an das eigene Werk vergeben. Es erscheint aber als höchst zweifelhaft, daß sie dazu in der Mehrzahl der Fälle verpflichtet sind. Die Frage des günstigsten Einkaufspreises dürfte auch für Werkshandelsgesellschaften entscheidend sein.

Nach den bisher vorgebrachten Argumenten scheint sich der Schluß aufzudrängen, daß es nicht berechtigt ist, noch von Werksgebundenheit zu sprechen. "Die Werkshandelsgesellschaften sind im Laufe ihrer Entwicklung immer mehr Selbstzweck geworden; sie haben die Aufgabe, Gewinne zu erwirtschaften. Im allgemeinen und in ihrer Gesamtheit betrachtet, kann man die Werkshandelsgesellschaften also nicht ohne Einschränkungen als Repräsentanten werksgebundener Vertriebssysteme bezeichnen."[2] Diese Ausführungen Gutenbergs sind in Anlehnung an deutsche Verhältnisse gemacht. Sie lassen sich jedoch auch auf andere Länder übertragen, insbesondere auf die amerikanischen Werkshandelsgesellschaften, wie noch deutlich werden wird. An anderer Stelle spricht Gutenberg davon, daß "die sog. Werkshandelsgesellschaften bereits Elemente enthalten, die sie zwischen Werksgebundenheit und freien Handel rücken."[3] Früher lagen die Verhältnisse anders; zur Zeit treffen diese Bemerkungen völlig zu, da die großen Werkshandelsgesellschaften primär die Aufgabe haben, Gewinne zu erwirtschaften, und erst in zweiter Linie den Absatz der eigenen Werke sichern sollen. Bei der endgültigen Beurteilung der Frage, ob

---

1) Robert Nieschlag, a.a.O., S.411.

2) Gutenberg, a.a.O., S.95.

3) Gutenberg, a.a.O., S.94.

Werksgebundenheit vorliegt oder nicht, sollte man sich jedoch nicht ausschließlich von den heutigen Verhältnissen leiten lassen, die überwiegend durch eine starke Nachfrage nach Walzwerkserzeugnissen gekennzeichnet sind. In den meisten Fällen vermögen die Unternehmungen der Stahlindustrie auf Grund ihrer finanziellen und personellen Verflechtungen mit den Werkshandelsgesellschaften diese weitgehend zu beeinflussen und ihnen bindende Richtlinien für ihre Geschäftspolitik zu geben. Auf Grund dessen muß angenommen werden, daß bei rückgehender Konjunktur in der Stahlindustrie die Werke die Geschäftspolitik ihrer Werkshandelsgesellschaften dahingehend beeinflussen werden, daß nicht mehr die Gewinnerzielung in der Handelsstufe primäres Ziel ist, sondern die Sicherstellung des Absatzes der eigenen Produktion. Dies hätte zur Folge, daß die Werkshandelsgesellschaften in der Freiheit ihrer Einkaufsdispositionen eingeschränkt werden. Der Grad der wirtschaftlichen Selbständigkeit der Werkshandelsgesellschaften hängt also weitgehend von den Entscheidungen des Stammhauses ab. Solange die Gewinnerzielung für die Werkshandelsgesellschaften im Vordergrund steht, ist es berechtigt, daß Gutenberg sie nicht ohne Einschränkung als Repräsentanten werksgebundener Vertriebssysteme bezeichnen will. Es sind jedoch konjunkturelle Situationen denkbar, in denen den Werkshandelsgesellschaften wieder ihre ehemals wichtigste Aufgabe zugewiesen wird, nämlich den Absatz der eigenen Erzeugnisse sicherzustellen. Auf Grund dessen halten wir es trotz der augenblicklich vorwiegend anderen Aufgabenstellung nach wie vor für berechtigt, hier von einem werksgebundenen Vertriebssystem zu sprechen. Auf die Vorteile, die dieses System gegenüber den werkseigenen Vertriebsgesellschaften angesichts seiner elastischeren Handhabung bietet, sei nochmals hingewiesen.[1)]

Noch ein weiteres Moment erhält in diesem Zusammenhang entscheidendes Gewicht, nämlich die kapitalmäßige Beanspruchung, die die Vertriebsorganisation für die Werke zur Folge hat. Werkshandelsgesellschaften entstehen nicht nur durch Neugründungen oder Aufkauf bestehender Handelsunternehmen, sondern

1) Vgl. S. 69/70

auch durch Beteiligung an alteingesessenen Handelsfirmen. Der Kapitalbedarf ist hierbei meist geringer als in den beiden zuerst genannten Fällen, da die Beteiligung nur so hoch zu sein braucht, daß die nötige Einflußnahme gesichert ist. Die Form der Beteiligung bietet sich in den Fällen geradezu an, in denen Werke aus Gründen der Absatzsicherung und Marktbeeinflussung nicht auf die Vorteile von ihnen abhängiger Handelsgesellschaften verzichten wollen, andererseits aus finanziellen Gründen aber nicht dazu in der Lage sind, eigene Handelsgesellschaften zu gründen bzw. bestehende zu erwerben. Vorteile entstehen jedoch nicht nur für den sich beteiligenden Produzenten, sondern infolge der Sicherung einer dauernden Bezugsquelle auch für den oder die Inhaber der bisher selbständigen Eisenhandlung. Ferner wird die Kreditbasis der Handelsfirmen vergrößert, so daß erforderlich werdende Investitionen leichter durchgeführt werden können.

222. Rechtlich selbständige Werksagenten

Eine wesentlich andere Organisationsform gegenüber den bisher aufgezeigten stellt die Einschaltung von Werksagenten dar. Darunter sind rechtlich selbständige Firmen zu verstehen, deren Aufgabe darin besteht, den Werken Aufträge von Stahlverarbeitern zuzuleiten. Es handelt sich um eine reine Auftragsvermittlungstätigkeit; denn die Agenten fungieren als Außenorgane der Erzeuger, die den Kontakt zu den stahlverarbeitenden Betrieben herstellen, ohne daß sie selbst Vertragspartner werden. Ihre Funktion besteht ausschließlich darin, den Abschluß der Verträge zu vermitteln, so daß sie als Vertreter der Werke angesehen werden können. Die Bindung an das Werk wird nicht durch eine finanzielle Verflechtung sichergestellt, sondern durch Vertrag, der die Aufgaben der Werksagenten genau festlegt und diese an die Weisungen der Verkaufsleitung des Erzeugers bindet, so daß die Agenten in ihren Dispositionen wirtschaftlich nicht selbständig handeln können. Die Beschränkung der wirtschaftlichen Selbständigkeit

zeigt sich vor allem darin, daß den Agenten im allgemeinen untersagt ist, zu anderen Erzeugern in Geschäftsverbindung zu treten. Dafür wird den Agenten für ein genau festgelegtes geographisches Gebiet, zum Teil auch nur für bestimmte Erzeugnisse, vom Werk ein Ausschließlichkeitsrecht beim Vertrieb zugesichert. Die Leistungen der Agenten werden auf Provisionsbasis vergütet, wobei für die Übernahme des Delkredere eine zusätzliche Vergütung erfolgt.

Auf den Aufbau eigener Außenorgane verzichten die Produzenten bei Einschaltung von Werksagenten, zumindest für das betreffende Gebiet. Daß die Werke in diesem Falle die marktverbindenden Funktionen ausschließlich Dritten überlassen, bringt selbstverständlich gewisse Risiken mit sich. Sofern die Agenturverträge nicht langfristig geschlossen werden, besteht die Gefahr, daß der Agent den Vertrag kündigt und die Vertretung eines anderen Werkes übernimmt, wobei nicht auszuschließen ist, daß das Werk einen Teil seiner Abnehmer verliert. Das verlorene Terrain wiederzugewinnen, kann äußerst schwierig sein.

Außerdem muß gewährleistet sein, daß der Agent die Interessen des Werkes voll wahrnimmt und die Absatzmöglichkeiten in seinem Gebiet ausschöpft. Eine sichere Vertrauensbasis ist also für diese Form der Absatzgestaltung unbedingte Voraussetzung; andernfalls ist für das betreffende Werk der Absatz auf die Dauer nicht sichergestellt und eine andere Organisationsform wäre vorzuziehen. Die angedeuteten Risiken werden für ein Werk um so geringer, je größer die Präferenzen sind, die es schaffen konnte, und je konkurrenzfähiger es in bezug auf Preise und Lieferfristen ist - mit anderen Worten: je stärker seine Marktstellung ist.

Die Einschaltung von Werksagenten bringt jedoch auch große Vorteile mit sich. Infolge des Fehlens einer eigenen Außenorganisation verringert sich der Kapitalbedarf entsprechend. Auch kann das Kreditrisiko abgewälzt werden, wenn der Agent das Delkredere übernimmt.

Ein nicht zu unterschätzender Vorteil bietet sich ferner für Produzenten, die einerseits nicht über die nötigen finanziellen Mittel zum Aufbau einer eigenen Außenorganisation verfügen und deren Produktionsprogramm andererseits relativ schmal ist. Hier ergeben sich günstige Kombinationsmöglichkeiten, indem den Agenten vertraglich gestattet wird, die Vertretung anderer Werke zu übernehmen, deren Fertigungsprogramm sich mit dem eigenen nicht überschneidet. Hieraus ziehen alle Beteiligten Nutzen, die Vertriebskosten können relativ gering gehalten werden.

Trotz dieser Vorteile sollen die mit der Einschaltung von Werksagenten verbundenen Risiken nicht verkannt werden. Aus diesem Grunde muß diese Organisationsform in die unmittelbare Nähe der Absatzgestaltung mittels rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Funktionsträger eingeordnet werden.

23. Der direkte Absatz unter Einschaltung eines freien Eisenhandels als rechtlich und wirtschaftlich selbständigem Funktionsträger.

Auf S. 61 ff. wurde bereits begründet, warum das Streckengeschäft des Handels zum direkten Absatz gerechnet wird. In diesem Zusammenhang wurde das Streckengeschäft des Handels kurz skizziert. Es gilt nun, die Wesensmerkmale, die für diese Organisationsform des direkten Absatzes kennzeichnend sind, sowie ihre Vor- und Nachteile zu erläutern.

Wirtschaftlich relevant ist zunächst, daß selbständige Eisenhandelsfirmen die Verbindung zum Absatzmarkt für die Produzentenherstellen. Diese sind somit nicht gezwungen, ihre Vertriebsabteilungen durch Aufbau einer eigenen Vertreterorganisation zu erweitern. Durch die Ausgliederung wichtiger Absatzteilfunktionen auf selbständige Organe wird der Kapitalbedarf verringert.

Ein weiterer wichtiger Vorteil, der wohl vornehmlich dazu geführt hat, daß sich diese Form der Absatzgestaltung in der Praxis durchsetzen konnte, ist in der Übernahme der Kreditfunktion durch den Handel zu sehen. Auch dadurch verringert sich der Kapitalbedarf; denn große Handelsfirmen sind eher dazu in der Lage, ihre Verpflichtungen termingerecht zu regulieren als manche mittleren Verarbeitungsbetriebe, deren Liquidität zudem stärker unter konjunkturellen, saisonalen oder strukturellen Schwankungen leiden kann. Außerdem werden für die Erzeuger die Kosten der Kreditüberwachung reduziert, da sie es nicht mehr mit einer Vielzahl von Eisenverarbeitern zu tun haben, sondern mit einer wesentlich kleineren Anzahl von Handelsbetrieben.

Diese Organisationsform des Direktabsatzes bietet den Herstellern also finanzwirtschaftliche Vorteile infolge der geringeren Kapitalbeanspruchung. Dem stehen jedoch auch schwerwiegende Nachteile gegenüber, Nachteile, die schon z.T. bei der Behandlung des Absatzes über Werksagenten auf S. 74 f. angeführt wurden, denen aber hier ein noch wesentlich größeres Gewicht beizumessen ist.[1)]

Eine Analogie zwischen beiden Absatzformen ist darin zu sehen, daß der Hersteller auch hier nicht über eigene marktverbindende Organe verfügt. Auf die sich daraus ergebenden Risiken braucht nicht nochmals eingegangen zu werden.

Hinzu kommt nun aber noch, daß der Produzent nur einen geringen Einfluß auf den selbständigen Händler bezüglich seiner Auftragsvergabe ausüben kann, während er den Werksagenten vertraglich an sich gebunden hatte. Es bleibt also den Händlern weitgehend überlassen, wem sie die Aufträge erteilen. Deshalb kann der Absatz des Herstellers nicht immer als gesichert angesehen werden. Eine absolute Absatzsicherung läßt sich zwar auch dann nicht erreichen, wenn die in den Absatz eingeschalteten Organe vom Hersteller abhängig sind oder von ihm direkt beeinflußt werden können, da es den Verwendern überlassen bleibt, von welchen Erzeugern sie beziehen.

---

1) Siehe auch A 12, S. 22 ff.

Der Grad der Absatzsicherung ist in diesen Fällen durch den engeren Kontakt zu den Verwendern aber höher einzuschätzen als bei Einschaltung des freien Eisenhandels. In gewissem Umfange wird es den Herstellern möglich sein, durch die Erlangung von Beteiligungen Einfluß auf den freien Eisenhandel auszuüben. Aus Gründen der Finanzierung sind diese Möglichkeiten jedoch nur als begrenzt anzusehen. Daher müssen die Produzenten versuchen, durch andere Mittel beim freien Eisenhandel Präferenzen für sich zu schaffen.

Die Preispolitik eignet sich dazu wenig, da in allen untersuchten Ländern Gesetze bestehen, die eine Preisdiskriminierung durch Sonderrabatte an bestimmte Abnehmer verbieten.[1] Infolge dieser Gesetzesbestimmungen, die sich im Bereich der Montan-Union auch auf die Kreditierung erstrecken, und der Homogenität der Ware ist die Schaffung von Präferenzen am leichtesten durch eine zuverlässige und schnelle Belieferung zu erreichen. Die bevorzugte Walzung dringender Bestellungen kann ein enges Vertrauensverhältnis zwischen Hersteller und Händler bewirken. Die Auslieferung von Sonderposten, die bei der Walzung anfallen können wie z.B. IIa-Material und Wildmaßbleche[2], über bestimmte Händler hat die gleiche Wirkung, zumal diese Materialien von den Verwendern infolge ihres relativ niedrigen Preises gern übernommen werden.

Mit diesen Mitteln ist den Herstellern die Möglichkeit gegeben, Präferenzen beim freien Eisenhandel zu schaffen, was zu einer Sicherung ihres Absatzes beitragen kann.

Nach einer teilweise in der Stahlindustrie vertretenen Ansicht kann ein weiterer theoretisch möglicher Nachteil

---

1) In den USA ist die Preisdiskriminierung generell verboten, den Stahlerzeugern der Montan-Union durch Art.60 des Vertrages über die Schaffung der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl.

2) Darunter sind Bleche in nicht handelsüblichen Formaten zu verstehen, die nicht auf Bestellung gewalzt wurden, sondern durch bestimmte Unregelmäßigkeiten im Walzprozeß entstanden sind.

bei Durchführung des direkten Absatzes über den selbständigen Eisenhandel darin liegen, daß der Handel die Preisstellung ohne Abstimmung mit der Industrie vornimmt. Es wird damit argumentiert, daß die Preise auch bei gleichbleibenden Verkaufspreisen der Stahlerzeuger schwanken, indem der Handel auch bei nur geringfügigen Nachfrageschwankungen seine Preise variiert.[1)]

Es wird weiter darauf hingewiesen, daß sich ein solches Vorgehen für die Beschäftigungslage der Werke negativ auswirken würde, da die Einkaufsdispositionen der stahlverarbeitenden Betriebe maßgeblich beeinflußt würden, wenn sie mit größeren Preisschwankungen zu rechnen hätten. Vor allem wäre zu erwarten, daß der Handel versuchen würde, bei geringer Nachfrage einen Druck auf die Erzeugerpreise auszuüben. Sinkende Preise würden dann aber erfahrungsgemäß keine Nachfragebelebung bewirken, sondern nur zu weiteren Erlöseinbußen führen.

"De nombreuses expériences accumulées sur de longues annuées ont prouvé que de baisses de prix n'apportaient alors aucun stimulant au marché. Au contraire des baisses, même discriminatoires et confidentielles ne font qu'exacerber la concurrence, et conduisent à des mesures de rétorsion aggravant encore la situation. Les clients ayant l'appréhension d'avoir des conditions moins favorables que leurs concurrents, deviennent de plus en plus agressifs, et en retenant leurs achats dans l'espoir d'obtenir des prix plus avantageux, contribuent à étendre encore la période de crise.

Les résultats financiers pendant une période de basse conjoncture sont, en suivant une telle politique, compromis par le double effet de la réduction du volume d'affaires et des baisses de prix, que le niveau actuel ne permet d'ailleurs pas."[2)]

1) Die Möglichkeit der Durchsetzung einer derartigen Preispolitik ist von der Marktstellung der beteiligten Wirtschaftsstufen abhängig.

2) La Fonction Commerciale dans la Sidérurgie Américaine, Rapport de la Mission française de Productivité aux Etats-Unis des Responsables Commerciaux de la Sidérurgie et de l'Industrie des Tubes d'Acier, édité par la Société Auxiliaire Pour la Diffusion des Editions de Productivité, 1955, p. 51.

Dieses Zitat bezieht sich selbstverständlich nicht nur auf einen Preisdruck durch den Handel, sondern auf jede Art von Preisermäßigungen bei schwankender Nachfrage, ganz gleich aus welchen Gründen diese vorgenommen werden.

Die im Verhalten des Handelsliegende Gefahr darf nun aber für das Streckengeschäft nicht überbewertet werden; denn in der Praxis hat der Handel selten eine so starke Stellung, daß er seine Verkaufspreise von sich aus ändern kann. Die Preisstellung des Handels wird vielmehr maßgeblich durch die Stahlindustrie bestimmt, indem der Handel entweder zu Werkspreisen verkaufen muß - in diesem Falle erhält er bestimmte Rabatte - oder indem in gegenseitigem Einvernehmen ein Handelsaufschlag festgelegt wird.

Selbst wenn man dieses Argument außer acht läßt, muß die teilweise in der Stahlindustrie vertretene Ansicht durch gewisse Einschränkungen modifiziert werden. Die Forderung nach Preisstabilität dürfte höchstens bei geringfügigen Nachfrageschwankungen, die nicht konjunktureller Art sind, vertretbar sein. In diesem Falle ist es möglich, daß die Erwartung von Preisschwankungen und die dadurch sich ändernden Dispositionen der Stahlverwender die Beschäftigungslage der Produzenten unnötig beeinflussen. Es wäre jedoch zu prüfen, ob auch bei geringfügigen Schwankungen der Nachfrage diese durch eine Preisänderung stimuliert werden könnte. Dazu wäre eine Untersuchung der Preiselastizität der Nachfrage erforderlich.

Bei langfristigem Rückgang der Nachfrage ist eine Preisanpassung sicherlich erforderlich. Aber auch bei kurzfristigen Nachfrageschwankungen ließe sich eine Politik der Preisstabilität dann nicht durchführen, wenn "Außenseiter" die Preise herabsetzen, Substitute einen zunehmenden Marktanteil erringen[1)] oder die Importe steigen. Aus all dem geht hervor, daß sich Preisstabilität nur in sehr beschränktem Umfange realisieren läßt; die Gefahren einer solchen Politik dürfen keineswegs verkannt werden.

---

1) Diese Gefahr ist bei Walzwerkserzeugnissen bisher jedoch nur in wenigen Bereichen gegeben.

Ob eine selbständige Preisstellung des Handels von großem Nachteil ist, mag dahingestellt bleiben. Es dürfte aber deutlich geworden sein, daß trotz der Vorteile infolge der geringen Kapitalbeanspruchung der Werke die Einschaltung des freien Eisenhandels nicht ganz von der Hand zu weisende Risiken beinhaltet.

Daß ein solches System jedoch durchaus zum Nutzen beider Partner funktionieren kann, zeigen die deutschen Verhältnisse, die noch näher erörtert werden.

24. Der direkte Absatz über ein Verkaufssyndikat

Die Folgen, die ein Preisverfall für die Werke nach sich ziehen kann, waren angedeutet worden. Die Praxis hat bei stark sinkender Nachfrage in vielen Fällen bewiesen, daß der Wettbewerb der Erzeuger aus beschäftigungspolitischen Gründen ruinöse Formen annehmen kann, indem ohne Rücksicht auf die Selbstkosten einer den anderen unterbietet. Gerade der hohe Fixkostenanteil der Stahlindustrie kann hierzu führen. Eine Verbesserung der Lage hat eine derartige Preispolitik jedoch nicht zur Folge. Es hat sich daher oft der Gedanke durchgesetzt, dem scharfen Wettbewerb durch ein Kartell ein Ende zu bereiten. Die organisatorisch wirksamste Form ist die Gründung eines Syndikats, was gerade in der Stahlindustrie schon mehrfach praktiziert wurde. Heute stehen dem freilich in vielen Ländern gesetzliche Bestimmungen entgegen.

Bei Vorhandensein eines Syndikats sind die beteiligten Unternehmungen marktpolitisch völlig anonym; sie stehen durch keinerlei eigene Organe, sondern nur über das Syndikat mit dem Markt in Beziehung. Wir haben es hier mit einer völligen Ausgliederung der Vertriebstätigkeit auf eine gemeinschaftliche Verkaufsstelle zu tun. "In solchen Fällen pflegen die Unternehmen selbst keinerlei Verkaufs-

tätigkeit mehr auszuüben. Unter diesen Umständen sind sie nur noch Träger technischer, finanzieller und organisatorischer Aufgaben. Der kommerziell-akquisitorische Bereich fehlt. Bei den einzelnen Unternehmen entsteht ein absatzpolitisches Vakuum. Es wird durch die gemeinsame Verkaufsstelle ausgefüllt. Die einzelnen Unternehmen selbst verfallen, absatzpolitisch gesehen, in Anonymität. Mit ihrem Verzicht auf eigene Vertriebsorganisation, Werbung und Preispolitik schalten sie unter sich den gegenseitigen Wettbewerb auf den Märkten aus. Der Konkurrenzkampf verlagert sich nunmehr aber von den Märkten in die Verbände selbst. Den spezifisch marktlichen Konkurrenzkampf führt nur noch das gemeinschaftliche Verkaufsorgan."[1)]

Ein Syndikat hat für die Hersteller den Vorteil, daß ein Preiswettbewerb nach außen unterbleibt. Der Wettbewerb äußert sich höchstens innerhalb des Syndikats bei Festlegen der Absatzpolitik, wobei große Meinungsverschiedenheiten auftreten können, die nicht immer zu bereinigen sind. Ein weiteres Unsicherheitsmoment ist durch Außenseiter sowie Einfuhren gegeben. Bei der Beurteilung des Syndikats sollen neben den vielen Gefahren die Vorteile nicht verkannt werden, die das Syndikat infolge der Rationalisierungsmöglichkeiten sowohl für den Vertrieb als auch für die Produktion bietet.

Ein Nachteil soll noch herausgestellt werden. Angesichts der häufigen Quotenkämpfe ist jederzeit die Gefahr einer Sprengung des Syndikats gegeben. Um in diesem Fall nicht ohne jede Verbindung zum Absatzmarkt dazustehen, kam es sehr oft zur Gründung der bereits erwähnten Werkshandelsgesellschaften. In aller Regel kann das Syndikat nur als eine Übergangslösung angesehen werden, so daß gerade aus diesem Grunde auf den Aufbau eigener Absatzorgane nicht verzichtet werden darf.

---

1) Gutenberg, a.a.O., S. 95.

3. Die Organisationsformen des indirekten Absatzes

Es ist berechtigt, nicht schlechthin von lagerhaltenden Eisenhändlern zu sprechen, da auch hier mehrere Formen zu beachten sind, die durch einen unterschiedlichen Grad wirtschaftlicher Selbständigkeit gekennzeichnet sind, so daß die Auswirkungen sowohl für Erzeuger als auch Händler jeweils anders sind.

31. Lagerhaltende Werkshandelsgesellschaften

In fast allen untersuchten Ländern finden sich Werkshandelsgesellschaften, die nicht nur Funktionsträger im Direktgeschäft sind, sondern die auch über eigene Läger verfügen. Das Sortiment besteht jedoch nicht nur aus Erzeugnissen des Stammhauses; die Werkshandelsgesellschaften kaufen vielmehr auch bei konkurrierenden Werken, und zwar auch solche Güter, die im Walzprogramm des eigenen Werkes enthalten sind. Die Bindungen, die ihnen in dieser Hinsicht auferlegt sind, dürften unterschiedlich sein und je nach Marktlage schwanken.[1)] Der Bedarf wird jedoch in aller Regel zum größten Teil dem eigenen Werk vorgelegt und durch dieses gedeckt.

Die Werke haben die Möglichkeit, ihren Absatz bis in die kleinsten Absatzkanäle zu steuern und einen maßgeblichen Einfluß auf den Markt auszuüben. Vor allem können sie die Preisbildung in der Handelsstufe durch ihre eigenen lagerhaltenden Handelsgesellschaften beeinflussen und auch hier Gewinne erzielen. Außerdem stehen sie über die eigenen Handelsgesellschaften auch in Kontakt mit den kleinsten Abnehmern, so daß eine gute Marktübersicht gewährleistet ist.

---

1) Vgl. auch S. 70 ff.

Ein entscheidendes Moment ist jedoch in der direkten Markterfassung zu sehen, so daß der Sicherung des Absatzes weitgehend Rechnung getragen wird.

"Eigene Werkshandelsgesellschaften bedeuten eine gewisse Unabhängigkeit der Werke von den Wünschen und Verhältnissen des Handels und unter Umständen einen sicheren Absatz. Die Verbindung zur Kundschaft wird enger; das Werk kann durch unmittelbaren Erfahrungsaustausch mit der Kundschaft die Erzeugnisse deren Wünschen anpassen und verbessern. Nicht selten können aus diesem direkten Kontakt heraus bessere Preise erzielt werden. Besonders vorteilhaft wirken sich die haufig nicht geringen Handelsgewinne aus, an denen sich die Werke beteiligen können."[1)]

Ferner lassen sich größere Beschäftigungsschwankungen mit ihren kostenmäßigen Nachteilen zumindest z.T. vermeiden, indem die eigenen Handelsgesellschaften zu kontinuierlicher Auftragserteilung und einer ausgleichenden Lagerhaltungspolitik angehalten werden. Bei sinkender Nachfrage kann wenigstens kurzfristig eine Produktionseinschränkung dadurch umgangen werden, daß die Werkshandelsgesellschaften verpflichtet werden, die über das augenblickliche Nachfragevolumen hinaus gewalzten Mengen auf Lager zu nehmen. Eine derartige Politik ist jedoch dann nicht mehr vertretbar, wenn die Kostenvorteile in der Produktion durch erhöhte Lagerkosten in der Handelsstufe überkompensiert werden.

Als wichtigste Ergebnisse sollen folgende Punkte festgehalten werden:

1. Lagerhaltende Werkshandelsgesellschaften verstärken die Marktstellung durch den direkten Kontakt mit den Abnehmern.
2. Die Preisstellung auf der Handelsstufe läßt sich beeinflussen.

---

1) Hardach, a.a.O., S. 84.

3. Schwankungen in der Kapazitätsausnutzung können z.T. abgeschwächt werden.

Trotz dieser Vorteile sind nicht alle Erzeuger dazu übergegangen, eigene Werkshandelsgesellschaften zu gründen. Die Ursache liegt in dem großen Kapitalbedarf, der durch die Unterhaltung eigener Handelsniederlassungen und eigener Handelsläger entsteht. Desweiteren müssen die Werkshandelsgesellschaften auch die Kreditfunktion gegenüber den Eisenverarbeitern übernehmen, so daß die Mittel längerfristig gebunden sind als bei Verkauf an selbständige Händler. Es soll auch nicht verkannt werden, daß mit Aufnahme der Handelstätigkeit auch die dem Handel wesenseigenen Risiken übernommen werden müssen, von denen im Eisenhandel das Preisrisiko und das Kreditrisiko die wichtigsten sind. Diese Momente erwiesen sich für manche Hersteller als so schwerwiegend, daß auf die Gründung eigener lagerhaltender Handelsgesellschaften verzichtet und statt dessen der Absatz an Gesellschaften mit einem geringeren Maß an Werksbindung oder an völlig freie Eisenhändler vorgezogen wurde.

32. Eisenhändler mit sonstiger Werksbindung

321. Konsignatare

Für die Produzenten besteht die Möglichkeit, in bestimmtem Umfang Absatzsicherung durch Abschluß von Konsignationsverträgen mit lagerhaltenden Eisenhändlern zu erzielen. Durch diese können die Konsignatare verpflichtet werden, ihren Bedarf ausschließlich über das vertragsschließende Werk zu decken, sofern dessen Walzprogramm breit genug ist. Von dieser Vertragsklausel kann der Händler für den Fall einer Betriebsstörung oder einer Überbeanspruchung der Werkskapazität entbunden werden. Auf diese Weise ist für den Hersteller eine gewisse Stetigkeit seiner Produktion gewährleistet. Durch seinen Einfluß auf den Konsignatar wird sein Absatzrisiko verringert. Voraussetzung ist eine intensive Marktbearbeitung durch den Konsignatar, die es ihm erlaubt, die Marktchancen voll auszuschöpfen.

Da der Konsignatar kein Lagerrisiko eingeht und er die Zinskosten für das in den Lagerbeständen investierte Kapital nicht zu tragen hat, empfiehlt sich eine vertragliche Begrenzung der Lagerhöhe nach dem zu erwartenden Umsatz, da sonst der Konsignatar einen zu hohen Lagerbestand halten wird, wodurch der Hersteller durch sehr hohe Zinskosten belastet würde.

In diesem Umstand liegt auch der Hauptnachteil dieser Vertriebsform für den Hersteller. Er wird sie jedoch dann wählen, wenn er der finanziellen Beanspruchung gewachsen und bereit ist, die Zinskosten zu Gunsten einer größeren Beeinflußbarkeit und Sicherung des Absatzes auf sich zu nehmen. Der Konsignatar genießt den Vorzug eines verringerten Kapitalbedarfs und einer gesicherten Bezugsquelle. Er muß jedoch alle Nachteile tragen, die mit einer Einkaufsbindung verbunden sind; denn damit wird er weitgehend von der Konkurrenzfähigkeit eines Erzeugers abhängig.

322. Eisenhändler mit Einkaufsbindung

Es gibt Eisenhändler, die sich durch einen Vertrag, der nicht Konsignationsvertrag ist, dahingehend gebunden haben, bestimmte Erzeugnisse nur von einem bestimmten Erzeuger zu beziehen. Als Gegenleistung erhalten sie ein Ausschließlichkeitsrecht für den Vertrieb der Produkte dieses Herstellers. Der Unterschied zu den Konsignataren besteht allein darin, daß die Ware nicht im Eigentum des Herstellers bleibt und dieser dementsprechend auch nicht die Zinskosten für die Lagerbestände zu tragen hat. Sonst gelten die Momente, die unter Abschnitt 321 angeführt wurden. Für den Produzenten bleibt also die Sicherung seines Absatzes weitgehend gewährleistet, während andererseits sein vertriebsbedingter Kapitalbedarf reduziert wird.

Wenn traditionelle Bindungen, die zum Teil in der Mentalität der Wirtschaftssubjekte ihre Ursache haben können, jedoch keine allzu große Rolle spielen, ist anzunehmen, daß diese Ein-

kaufsbindungen auf die Dauer keinen Bestand haben werden. In Zeiten einer Materialknappheit wird der Vorzug einer gesicherten Beschaffung groß genug sein, um die Nachteile einer solchen Bindung nicht in den Vordergrund treten zu lassen, die in der Einengung der kaufmännischen Beweglichkeit liegen, so daß Preisvorteile, die von anderen Erzeugern geboten werden, nicht wahrgenommen werden können. Wenn es sich nicht gerade um ausgesprochene Spezialerzeugnisse handelt, die nur von einem oder wenigen Herstellern produziert werden, muß bezweifelt werden, daß bei normaler Wirtschaftslage die geschilderte Form der Einkaufsbindung beibehalten wird.

33. Freie Eisenhändler

Neben lagerhaltenden Werkshandelsgesellschaften sind die freien Eisenhändler von der größten Bedeutung für den indirekten Absatz von Walzwerkserzeugnissen. Ihnen gegenüber haben die Produzenten keine unmittelbaren Beeinflussungsmöglichkeiten; ihr Absatz erscheint nicht unbedingt gesichert, da der Handel in seinen Einkaufsdispositionen völlig frei ist und normalerweise dem Hersteller mit den günstigsten Preisen und Lieferfristen seine Aufträge erteilen wird. "Den Vorteilen der Werkshandelsfirmen, die besonders in der geschäftlichen und finanziellen Anlehnung an einzelne Werke liegen, stehen beim freien Handel die Vorteile größerer Beweglichkeit und Entscheidungsfreiheit gegenüber, so daß ein gesunder Wettbewerb möglich ist."[1] Die Werke müssen also versuchen, Präferenzen für sich zu schaffen.[2] Andererseits hat für sie diese Form der Abwicklung ihres indirekten Vertriebs ein Minimum an Kapitalbedarf zur Folge, was ein nicht zu unterschätzender Vorteil ist.

Nachteilig für die Beschäftigungs- und Kostenlage der Werke kann sich jedoch eine stark variierende Lagerhaltungspolitik des Handels auswirken, die ebenso wie eine schwankende Lagerhaltung der Verarbeiter zu dem schon mehrfach beobachteten

---

1) Hardach, a.a.O., S. 85.

2) Vgl. hierzu S. 77 a.

"Lagerzyklus" führt, der eine zeitweilige Produktionseinschränkung in der Stahlindustrie nach sich zieht. Wenn der Handel seiner Aufgabe, die Schwankungen von Bedarf und Produktion durch eine entsprechende Lagerhaltung in möglichst großem Umfange auszuschalten, nicht nachkommt und er somit seine gesamtwirtschaftlichen Funktionen aus dem Auge verliert, werden die Hersteller u.U. vor die Konsequenz gestellt, zu einer eigenen Lagerhaltung in der Handelsstufe überzugehen. Sofern das nicht bereits geschehen ist, sollte sich der Handel diese Möglichkeit immer vor Augen halten, um nicht seine eigene Existenz zu gefährden.

34. Einkaufsgenossenschaften der Verarbeiter mit eigener Lagerhaltung

Als weitere Organisationsform des indirekten Absatzes wären nun noch Einkaufsgenossenschaften stahlverarbeitender Betriebe denkbar. Dies vor allem dann, wenn der lagerhaltende Handel seine Funktionen gegenüber seinen Abnehmern unvollkommen erfüllt oder wenn die Handelsspanne überhöht erscheint, so daß die Verarbeiter annehmen müssen, durch Ausschaltung des Handels günstigere Einkaufspreise erzielen zu können. Eine ausführliche Analyse, ob sich Einkaufsgenossenschaften der Verarbeiter auf dem Walzstahlsektor Chancen eröffnen, kann in diesem Zusammenhang nicht durchgeführt werden, weshalb wir uns auf eine knappe Darlegung der wichtigsten Faktoren, die hier zu beachten sind, beschränken wollen.

Der Gründung von Einkaufsgenossenschaften der Verarbeiter stehen große Schwierigkeiten entgegen, so daß sich diese Organisationsform in der Praxis bisher kaum durchsetzen konnte. Diese Schwierigkeiten liegen einmal darin, daß größere Verarbeiter nicht zu einer Mitarbeit zu gewinnen sind, da sie ihren Bedarf meist unmittelbar beim Erzeuger aufgeben werden. Das Haupthindernis dürfte jedoch in der großen Sortimentsbreite des Eisenhandels liegen, der eine Vielzahl von Erzeug-

nisgruppen in unterschiedlichen Güten und Abmessungen führt. Voraussetzung für die Gründung einer Einkaufsgenossenschaft wäre also eine genügend große Zahl von Mitgliedern, die es ermöglicht, werksfähige Spezifikationen in den einzelnen Abmessungen zusammenzustellen. Hierzu wäre wiederum erforderlich, daß der Bedarf der Mitglieder weitgehend gleichartig strukturiert ist. Ein volles Sortiment, wie es der Handel führt, erscheint für Einkaufsgenossenschaften in dieser Branche auf Grund der Vielzahl der Abmessungen und des unterschiedlichen Bedarfs der stahlverarbeitenden Betriebe nicht möglich, da sich dann kaum noch eine gegenüber dem Bezug über den Handel günstigere Beschaffung ergibt.

Wenn jedoch in einem Absatzbereich Betriebe vorhanden sind, deren Bedarf sich vorwiegend auf einige wenige Erzeugnisgruppen konzentriert und dieser Bedarf gehügend groß ist, erscheint die Gründung von Einkaufsgenossenschaften, deren Lagerhaltung sich ausschließlich auf die betreffenden Erzeugnisgruppen und Abmessungen beschränkt, durchaus denkbar. Bei Sortimentsbeschränkung auf wenige, stark nachgefragte Güter läßt sich ein günstiger Lagerumschlag erzielen und da außerdem bei den Einkaufsgenossenschaften im Vergleich zum Handel nur geringe Akquisitionskosten entstehen, ist anzunehmen, daß die Einkaufsgenossenschaften ihren Mitgliedern günstigere Einstandspreise bieten können als der ein Vollsortiment führende Handel. Diese Vorteile der Einkaufsgenossenschaften dürften jedoch in dem Maße schwinden, in dem sie ihr Sortiment auf weniger gängige Abmessungen ausdehnen, weil dadurch die Lagerkosten zunehmen und der Lagerumschlag sinkt.

Außerdem muß es fraglich erscheinen, ob die Stahlindustrie in größerem Umfange Einkaufsgenossenschaften beliefern wird, die die Handelsfunktionen nicht voll erfüllen. Entscheidend wird hier die Marktstellung des Eisenhandels gegenüber der Industrie sein.

Aus den angeführten Ursachen erscheint die Gründung von Einkaufsgenossenschaften nur bei Vorliegen besonders günstiger Voraussetzungen denkbar und erfolgversprechend.

C. Die Absatzwege von Walzwerkserzeugnissen und ihre Ursachen in den untersuchten Ländern

Im bisherigen Verlauf der Untersuchungen sind die für die Absatzgestaltung der Stahlindustrie maßgeblichen Entscheidungskriterien und die möglichen Organisationsformen des direkten und indirekten Absatzes mit ihren Vorzügen und Nachteilen dargelegt worden. Aufgabe dieses Kapitels ist es nun, die praktischen Verhältnisse in den untersuchten Ländern aufzuzeigen und ihre Ursachen zu ergründen. Dabei werden sich bestimmte Unterschiede ergeben. Es wird sich aber auch zeigen, daß zwar jeweils bestimmte Organisationsformen des Absatzes vorherrschend sind, daß aber andererseits fast immer mehrere Organisationsformen nebeneinander bestehen, weil sich auch innerhalb der Länder die verschiedenen Hersteller von unterschiedlichen Entscheidungskriterien bei der Wahl ihrer Absatzwege leiten lassen.

1. Die Absatzwege von Walzwerkserzeugnissen in den USA

11. Die strenge Funktionentrennung beim Absatz von Walzwerkserzeugnissen zwischen Stahlindustrie und Eisenhandel und ihre Ursachen

111. Wirtschaftliche und technische Aspekte der Angebotsstruktur

Die Aufnahmefähigkeit des Absatzmarktes hat in der US-Stahlindustrie das Entstehen von Betriebs- und Unternehmungsgrößen begünstigt, die sich nicht mit den europäischen vergleichen lassen. Für den 1.1.1959 wurde die Rohstahlkapazität der USA mit 147,633.670 short tons angegeben[1]. Nur bei 20 Gesellschaften, also 25 % der 82 Rohstahlerzeuger, lag die Jahres

1) 1 short ton = 907,184 kg. Vgl. "American Metal Market" vom 20.3.59 und "Metal Bulletin" vom 20.3.59.

kapazität über 1 Mio. short tons. Die zehn größten Rohstahlerzeuger, die in der folgenden Tabelle aufgeführt sind, vereinigten mehr als 80 % der gesamten amerikanischen Rohstahlkapazität auf sich, auf die drei größten von ihnen entfielen allein gut 50 %.

Rangordnung der US-Stahlgesellschaften

Kapazität in 1000 sh.ts., 1.1.1959

	Nachkriegszunahme in %	
1. United States Steel Corp.	29.7	41916
2. Bethlehem Steel Corp.	78.3	23000
3. Republic Steel Corp.	30.1	12742
4. Jones & Laughlin Steel Corp.	54.0	8000
5. National Steel Corp.	79.4	7000
6. Youngstown Steel and Tube Comp.	68.6	6750
7. Inland Steel Corp.	91.2	6500
8. Armco Steel	86.4	6400
9. Kaiser Steel Corp.	291.0	2933
10. Colorado Fuel & Iron Corp.	66.3	2836.5
		118077.5

Das Angebot weist also typisch teiloligopolistische Merkmale auf.

Folgender Vergleich möge die hohen Kapazitäten der amerikanischen Stahlerzeuger deutlich machen: Die Rohstahlkapazität des größten Produzenten, der United States Steel Corp., überstieg die Rohstahlproduktion des drittgrößten Erzeugerlandes der Welt, der Bundesrepublik, in Höhe von 29.4 Mio t 1959 beträchtlich.

Die Kapazität der Bethlehem Steel Corp., die in den USA an zweiter Stelle steht, war immer noch größer als die Produktion von Großbritannien mit 20.5 Mio to 1959. Die Kapazität der Armco Steel Corp., die in den USA erst an 8. Stelle rangiert, entsprach 1959 genau der Rohstahlproduktion Belgiens, die in der Welt den 9. Platz einnahm.

Welche Folgerungen ergeben sich nun aus diesen Größenordnungen für unsere Fragestellung? Die Produktion der größeren amerikanischen Stahlkonzerne verteilt sich selbstverständlich auf mehrere Werke. Obwohl diese ihren Standort z.T. in verschiedenen Teilen des Landes haben, ist es in größerem Umfange möglich, eine Spezialisierung der einzelnen Konzernwerke herbeizuführen, indem diese jeweils nur eine begrenzte Zahl von Erzeugnissen und Abmessungen walzen. Bezeichnenderweise wird die Walzplanung auch nicht von den Betrieben, sondern von der Konzernspitze vorgenommen. "Ein Werk in USA erzeugt normalerweise einen Bereich von Abmessungen, deren Anzahl vielleicht halb so groß ist wie die eines vergleichbaren Werkes in Großbritannien. Dabei werden sowohl die Erzeugung des Werkes als auch die Leistung je Mann wesentlich gesteigert."[1)]

Die Aufteilung des Fertigungsprogrammes der amerikanischen Stahlgesellschaften auf die verschiedenen Konzernwerke hat also einen nicht zu unterschätzenden Rationalisierungseffekt, da infolge des spezialisierten Walzprogramms die Zahl der durch Walzenwechsel bedingten Unterbrechungen im Fertigungsprozeß mit ihren nachteiligen kostenmäßigen Auswirkungen reduziert werden kann. Außerdem ermöglicht die zentralisierte Walzplanung einen Beschäftigungsausgleich innerhalb der Konzernwerke, so daß Über- und Unterbeschäftigung z.T. vermieden werden können.

Die Spezialisierung der Walzprogramme der einzelnen Konzernwerke zieht bestimmte Konsequenzen für die anzustrebende Auftragsgröße nach sich, was aus folgenden Überlegungen ersichtlich wird: Je weniger Abmessungen von einem Werk gewalzt werden, desto länger dauert es, bis die Fertigung auf ein anderes Profil umgestellt werden muß, sofern der Auftragsbestand genügend groß ist. Würde ein Abnehmer nur eine geringe Menge je Abmessung bestellen, so wird er sich bemühen, beim Erzeuger durchzusetzen, daß er diese Menge so lange auf Lager nimmt, bis eine Komplettierung durch - in der Zwischenzeit gewalzte -

1) RKW, Heft 34, a.a.O., S.157.

andere Profile möglich ist, weil der sofortige Versand der fertiggestellten Abmessung infolge der geringen Tonnage zu hohen Frachtkosten führen würde. Wegen der Lagerkosten und Zinsverluste kann dies aber nicht im Interesse des Produzenten liegen. Um diese Kosten zu beeinflussen, wird er versuchen, eine höhere Auftragsgröße durchzusetzen, deren sofortiger Versand zu keiner höheren Frachtbelastung des Abnehmers führt. Dies muß sich wiederum auf die Absatzwege auswirken, da nicht alle Stahlverarbeiter dazu in der Lage sind, ihre Bestellmengen zu erhöhen. Die Stellung des Handels wird dadurch gestärkt. Die angesichts des hohen Marktanteils der größeren Stahlkonzerne mögliche Spezialisierung des Fertigungsprogramms innerhalb der Konzernwerke ist also ein wichtiger Faktor, der sich auf die Gestaltung der Absatzwege auswirkt.

Die durch die Programmgestaltung bedingten Unterschiede zwischen den USA und europäischen Ländern werden aus den folgenden Bemerkungen deutlich: "Die möglichst volle Ausnutzung solcher modernen Walzwerksanlagen bedingt jedoch kategorisch Zug um Zug eine Programmbereinigung. Bei der Behandlung dieser Frage wird man erkennen müssen, daß mit der Rationalisierung auf technischem Gebiet eine solche auf dem Gebiete der Programmgestaltung und des Absatzes Hand in Hand gehen muß. Der bisherige Markt[1)] war bestrebt, sich auf gemischte Hüttenwerke zu stützen, die alle über das gleiche, vielteilige Programm der Profile aller Sorten vom kleinsten Winkeleisen bis zum schweren Träger und des Flachstahls verfügten. Dieses Konzept wird man immer mehr aufgeben müssen, da es auf moderne Walzstraßen nicht mehr anwendbar ist. Während diese in den Vereinigten Staaten einen ganzen Monat hindurch das gleiche Profil oder die gleichen Bandabmessungen abwalzen, ist es keine Seltenheit, daß unsere modernen Walzenstraßen nach Durchsatz kleiner Partien recht häufig umstellen müssen. Um auch nur annähernd ähnlich günstige Verhältnisse zu bekommen wie in den Vereinigten Staaten, wird es für die europäi-

1) diese Erläuterungen beziehen sich auf Deutschland; der Verfasser.

sche Stahlindustrie eine Lebensnotwendigkeit werden, marktwirtschaftlich die Programme zwischen den einzelnen Unternehmungen abzustimmen."[1)]

Der hohe Rationalisierungsgrad der nordamerikanischen Stahlindustrie ist jedoch nicht nur auf wirtschaftliche Gegebenheiten zurückzuführen, die in den Unternehmungsgrößen begründet sind, sondern auch auf die technische Leistungsfähigkeit der Produktionsanlagen selbst, wobei vor allem an das Vorherrschen vollkontinuierlicher Walzwerke zu denken ist. Wie weit uns die USA hier noch voraus sind, geht aus folgenden Bemerkungen hervor: "Die weitere Rationalisierung und Modernisierung der Anlagen wird unumgänglich notwendig, wenn man berücksichtigt, daß die Zahl der in den Stahlwerken Beschäftigten in den USA nur 20 % höher liegt als in der Bundesrepublik, während die US-amerikanische Rohstahlerzeugung mehr als zweieinhalbmal so groß ist. Die USA-Stahlwerke zählen 420.000 Beschäftigte gegenüber 350.000 in der Bundesrepublik, was einer Pro-Kopf-Produktion je Beschäftigten von 212,6 to bzw. 97,4 to entspricht."[2)]

Die Leistungsfähigkeit moderner Walzwerke kann jedoch nur ausgenutzt werden, wenn es gelingt, wesentlich größere Walzlose in die Fertigung zu geben als dies bei weniger modernen Anlagen erforderlich ist, da bei kleineren Losen angesichts der höheren Walzgeschwindigkeit schon nach kurzer Zeit der gesamte Fertigungsprozeß unterbrochen werden müßte. Diesen technischen Erfordernissen muß die Absatzpolitik Rechnung tragen, was in den USA weitgehend dadurch geschehen ist, daß die amerikanische Stahlindustrie bestimmte Mindestmengen je Abmessung von ihren Abnehmern verlangt. Die Kostenvorteile moderner Walzanlagen vermögen sich so lange nicht voll auszuwirken, wie die Werke geringe Aufträge je Abmessung annehmen, die die Walzplanung und das Zustandekommen großer Walzlose erschweren und größere Lagereinrichtungen erforderlich

1) Willy Ochel, Die Abstimmung der Investitionen, in: DER VOLKSWIRT, Beilage zum Eisenhüttentag zu Nr.43 v.25.10.1957.

2) A.W.Lübbers, Fast 340 Mio. t Welt-Rohstahlerzeugung, in: "Lernen und Leisten", Mai 1961, S.99.

machen. In den USA sind diese Gegebenheiten konsequent beachtet worden.[1] Abnehmer, die den gestellten Anforderungen nicht entsprechen, werden an den lagerhaltenden Handel verwiesen, der den Bedarf seiner Kunden zu großen Aufträgen zusammenfaßt und dadurch die Werke bei der Aufstellung großer Walzlose unterstützt. Die modernen Fertigungseinrichtungen der amerikanischen Stahlindustrie haben den Handel in Walzwerkserzeugnissen ebenso begünstigt wie die den großen Stahlkonzernen mögliche Spezialisierung der Walzprogramme ihrer verschiedenen Werke. Der folgende Abschnitt wird zeigen, daß die produktionstechnischen Aspekte sich bis auf die Preispolitik auswirken und so einen mitbestimmenden Einfluß auf das Verhältnis von direktem und indirektem Absatz ausüben.

112. Das System progressiver Mindermengenzuschläge und sein Einfluß auf die Absatzwege

Die Preispolitik stellt für die amerikanische Stahlindustrie ein wichtiges Instrument dar, die Auftragsgröße ihrer Abnehmer zu beeinflussen, um so die Werke von störenden Kleinaufträgen zu entlasten und auf diese Weise eine rationelle Ausnutzung der Walzanlagen zu erreichen. Das Mittel hierzu bietet die Anwendung sog. Mindermengenzuschläge. Diese sind progressiv gestaffelt und bewirken, daß bei niedrigen Bestellmengen der direkte Bezug für die Abnehmer teurer wird als der Bezug vom lagerhaltenden Eisenhandel. "In der amerikanischen Verkaufspolitik bietet sich bei den kleinen Mengen das Hauptbeispiel hoher Aufpreise zur Beeinflussung der Nachfrage."[2]

Selbstverständlich werden die Mindermengenzuschläge von der amerikanischen Stahlindustrie nicht einheitlich gehandhabt. Sie schwanken einmal von Werk zu Werk, dann aber auch je nach Konjunkturlage.

1) Die Stahlindustrien anderer Länder bemühen sich zwar, diesen Faktoren ebenfalls Rechnung zu tragen, doch sind die USA hier viel weiter gegangen.

2) RKW, Heft 34, a.a.O., S. 151.

"Besides imposing punitive extras for small quantities, US mills will not usually accept an order for less than 20 net tons of steel, moreover, under present conditions of steel scarcity, minimum quantities (often 5 net tons) are enforced for every size. One plant would not supply less than 7 net tons of a size of bar; another insisted on a minimum of 20 net tons of a size of sheet, and had even considered imposing a minimum of 35 net tons."[1)]

Auf Grund der zur Verfügung stehenden Unterlagen kann gesagt werden, daß ein Auftrag dann als werksfähig betrachtet wird, wenn seine Gesamtmenge sich auf mindestens 20 t und die Bestellmengen je Abmessung sich auf 3 - 5 t belaufen.

"En principe, les usines n'acceptent que les commandes de 20 tonnes et plus, correspondant à une seule expédition pour une même destination. Elles exigent, en outre, un minimum de 3 tonnes à l'échantillon pour les poutrelles el laminés marchands, et de 5 tonnes pour les tôles minces à froid ou à chaud."[2)]

Werden obige Mengen nicht erreicht, wirken sich die Mindermengenzuschläge derart verteuernd aus, daß trotz relativ hoher Handelsspanne ein Bezug vom lagerhaltenden Handel dem Stahlverarbeiter preisliche Vorteile bietet. "Die Werkspreise sind bei kleinen Mengen prohibitiv. Sie liegen z.T. noch über den Lagerpreisen des Handels, so daß der Kleinbedarf über den Preis an das Lager des Handels verwiesen wird. Auch der Handel ist aus Preisgründen bestrebt, möglichst lohnende Aufträge an die Werke zu geben."[3)]

Das System progressiver Mindermengenzuschläge hat nicht nur hohe Bestellgrößen der Abnehmer zur Folge, so daß sich bei den amerikanischen Walzwerken Fertigungslose ergeben, die

---

1) Productivity Team Report, Iron and Steel, Report of a Productivity Team representing the British Iron and Steel Industry which visited the USA in 1951; 1952, S.108.

2) La Fonction Commerciale dans la Sidérurgie Américaine, a.a.O., p.59.

3) Hellmut Huffmann, Als Eisenhändler in den USA, in: Lernen und Leisten, August 1959, S.174.

eine rationelle Ausnutzung der Produktionsanlagen ermöglichen. Es wirkt sich gleichzeitig auch auf die Stellung des Handels aus und beeinflußt somit das Verhältnis von direktem und indirektem Absatz. Für Abnehmer, die nur geringe Mengen in Auftrag geben können, besteht kein Anreiz zum direkten Bezug bei den Werken, da dies für sie mit höheren Einstandspreisen verbunden wäre. Mit preispolitischen Mitteln wird also gewissermaßen "die Spreu vom Weizen gesondert."

Die Progression der Mindermengenzuschläge ist ein Beweis dafür, daß die amerikanische Stahlindustrie die negativen kostenmäßigen Auswirkungen kleiner Bestellgrößen klar erkannt hat. Die Übernahme der Quantitätsfunktion durch den Eisenhandel gewinnt dadurch besonderes Gewicht. Überschneidungen zwischen direktem und indirektem Absatz sind nicht möglich, da durch die Mindermengenzuschläge ein Teil der Nachfrage zwangsläufig an den Eisenhandel verwiesen wird, dessen Bedeutung für eine rationelle Produktionsgestaltung von der amerikanischen Stahlindustrie voll gewürdigt wird. Dies geht auch daraus hervor, daß die amerikanische Stahlindustrie in ihrer Werbung z.T. auf die Funktionen des Handels und die Dienste, die er der stahlverarbeitenden Industrie leistet, hinweist. Ein Beweis mehr für die gute Zusammenarbeit von Stahlindustrie und Eisenhandel. Die Gründe für diese wichtige Stellung des Eisenhandels sind nicht zuletzt in den spezialisierten Walzprogrammen und den modernen Walzanlagen zu suchen.

"Cette organisation de la distribution, dont l'Economie americaine tire certainement le plus grand profit, est due à une structure des prix beaucoup plus rationelle que la nôtre.

La notion de service à rendre au client oblige les usines américaines à ne refuser aucune commande d'affaires directes, mais les spécifications de détails sont l'objet de majorations incomparablement plus élevées que celles que nous connaissons en France, car elles sont fixées à un niveau tel que les

usines sont couvertes de leurs frais. Il en résulte généralement une sélection automatique des spécifications confiées aux usines, la clientèle ayant presque toujours intérêt à s'adresser au négoce pour approvisionner les postes de faible importance."[1)]

113. Das Prinzip der Nichtdiskriminierung auf Grund gesetzlicher Bestimmungen

Während die Ausführungen der beiden vorigen Abschnitte dazu dienen sollten, die Ursachen für die klare und eindeutige Trennung von direktem und indirektem Absatz zu erläutern, wird nun darzulegen sein, aus welchen Gründen die Funktionsträger für die Abwicklung des direkten Absatzes in den USA ebenso eindeutig festgelegt sind. Es wäre theoretisch denkbar, daß die Produzenten dem Eisenhandel gegenüber den Eisenverarbeitern einen besonderen Preisvorteil einräumen, so daß der Handel Streckengeschäfte tätigen kann. Dies ist jedoch auf Grund der amerikanischen Gesetzgebung nicht möglich, die hierin den Tatbestand einer verbotenen Preisdiskriminierung sieht. Durch den Robinson-Patman-Act aus dem Jahre 1936 ist die amerikanische Stahlindustrie verpflichtet, bei vergleichbaren Geschäften jeden Abnehmer, ganz gleich, ob es sich um einen Händler oder um einen Verarbeiter handelt, zu denselben Bedingungen zu beliefern. Der zur Anwendung kommende Gesetzestext lautet wie folgt: "Jeder im Wirtschaftsleben tätigen Person ist es verboten, bei der Ausübung des Handels direkt oder indirekt unterschiedliche Preise bei verschiedenen Käufern für Waren gleicher Art und Qualität zu berechnen, sofern solche diskriminierende Veräußerungsgeschäfte Handelsgeschäfte darstellen, die auf die Veräußerungen solcher Waren zum Gebrauch, Verbrauch oder Wiederverkauf innerhalb der USA gerichtet sind. Dies gilt, sofern die Wirkung der unterschiedlichen Behandlung der Kunden darin bestehen kann, den Wettbewerb in irgendeinem Zweig des Handels nennenswert zu mindern

1) La Fonction Commerciale dans la Sidérurgie Américaine, a.a.O., p.82.

oder die unterschiedliche Behandlung auf die Entstehung eines Monopols in irgendeinem Zweig des Handels Einfluß haben kann oder sofern die Diskrimination die Wirkung haben kann, den Wettbewerb mit irgendeiner Person, die den Gewinn aus der Diskrimination entweder gewährt oder bewußt empfängt oder mit deren Kunden zu schädigen, zu zerstören oder zu verhindern.

Von diesem Grundsatz werden unterschiedliche Behandlungen nicht betroffen, die ihre Rechtfertigung in den unterschiedlichen Fabrikationskosten, Verkaufskosten und Versandkosten haben, und eine Folge des Umfanges der Lieferung oder sonstiger Umstände des Verkaufs ist."[1)]

Auf die Fälle, in denen Preisdiskriminierung gestattet ist, braucht in diesem Zusammenhang nicht näher eingegangen zu werden. Wichtig ist hier allein die Tatsache der grundsätzlichen Gleichbehandlung verschiedener Käufergruppen. "Der Robinson-Patman-Act kennt keine Unterscheidungen von Käufergruppen. Dem Wortlaut des Gesetzes nach dürften daher Funktionsrabatte ebenfalls eine verbotene Preisdiskriminierung darstellen. Dieses Ergebnis scheint durch eine erst vor verhältnismäßig kurzer Zeit ergangene Entscheidung des Obersten Gerichts der Vereinigten Staaten in Standard Oil Comp. versus Federal Trade Comm. bestätigt zu werden. In diesem Falle verkaufte die Standard Oil Comp. an vier verhältnismäßig bedeutende Zwischenhändler in Detroit Benzin zu einem geringeren Preise, als sie es an verhältnismäßig kleinere Tankstelleninhaber, also Detaillisten, in der gleichen Gegend abgab. Die Federal Trade Comm. verfügte, daß die Standard Oil Comp. diese Preisdiskriminierung gegenüber den Zwischenhändlern unterlassen sollte. Die Entscheidung der Federal Trade Comm. wurde von dem zuständigen Bundesgericht im wesentlichen bestätigt."[2)]

---

1) Sec. 2.a des Clayton-Act von 1914 in der Neufassung durch den Robinson-Patman-Act von 1936, wiedergegeben in: "Die Aussprache", Heft 5, 1960, Diskriminierung im amerikanischen und deutschen Recht, Andreas Reuter, S.133 ff.

2) Edmund H. Schwenk, Preisdiskriminierung im USA-Antitrust-Rest, in "Wirtschaft und Wettbewerb", 1954, S.653/654.

Infolge des Verbots der Preisdiskriminierung ist es also stahlverarbeitenden Betrieben grundsätzlich möglich, zu den gleichen Bedingungen zu beziehen wie der Eisenhandel. Ein Wettbewerbsvorteil des Handels entfällt somit. Dies besagt jedoch nicht, daß der amerikanische Eisenhandel nicht gewisse Funktionen im direkten Absatz übernehmen kann. Es steht nicht in Widerspruch zur amerikanischen Antidiskriminierungs-Gesetzgebung, wenn ein Erzeuger unter Verzicht auf den Aufbau eigener außerbetrieblicher Absatzorgane Handelsfirmen mit den durch die Abwicklung des direkten Absatzes entstehenden Aufgaben betraut und ihnen hierfür eine Vergütung gewährt Es ist also möglich, daß der Eisenhandel als Agent des Herstellers auftritt und in dessen Namen zu Werkspreisen verkauft. Verboten ist nur, daß der Händler zu einem geringeren Preis bezieht als ein Verarbeiter, wodurch ihm die Möglichkeit gegeben wäre, sich in die Abwicklung des direkten Absatzes durch Verkauf in eigenem Namen einzuschalten.

Die oben angedeutete Möglichkeit der Einschaltung des Handels in den direkten Absatz als Agent ist jedoch nur sehr selten anzutreffen, was aus den folgenden Zahlen ersichtlich wird, die sich auf den Absatz der ersten 6 Monate des Jahres 1960 beziehen und einer Statistik des Steel Service Center entnommen wurden. Danach wurden vom gesamten direkten Absatz an Walzwerkserzeugnissen in Höhe von 22,6 Mio t nur ca. 94 000 t in Form sog. "Direct Shipments", also unter Beteiligung des Eisenhandels als Agent, durchgeführt, was auf den direkten Absatz bezogen nur gut 0,4 % ausmacht, eine Menge, die im folgenden wegen ihrer völlig untergeordneten Bedeutung vernachlässigt werden kann. Die Ursache dafür, daß diese Form der Abwicklung des direkten Absatzes praktisch keine Rolle spielt, ist darin zu sehen, daß fast alle Stahlerzeuger über eigene Außenorgane verfügen, die den Kontakt zu den verarbeitenden Betrieben herstellen. Sie sind daher nur in Ausnahmefällen auf die Unterstützung des Eisenhandels angewiesen. Aus welchen Gründen die amerikanischen Stahlerzeuger eigene Außenorgane aufgebaut haben, wird auf S.100f.(Abschnitt 12) erläutert.

114. Ergebnis

Das Ergebnis der vorhergehenden Untersuchungen soll kurz zusammengefaßt werden. Damit die durch die Spezialisierung und durch die modernen Fertigungsanlagen gegebenen Möglichkeiten der Rationalisierung bei der Leistungserstellung wahrgenommen werden können, ist eine Absatz- und Preispolitik erforderlich, die die Werke von unwirtschaftlichen Kleinaufträgen befreit. Mit anderen Worten: Der Absatz muß auf die Bedürfnisse der Massenproduktion zugeschnitten sein. Massenproduktion bedingt Absatz in großen Mengen, wenn der Hersteller umfangreiche und kostspielige Lagerhaltung vermeiden will. Abnehmer, die diesem Erfordernis nicht zu entsprechen vermögen, sind auf den Handel angewiesen, der aber leistungsfähig und kapitalstark genug sein muß, da an ihn bei der Beschaffung die gleichen Anforderungen gestellt werden wie an Stahlverarbeiter. Nur so kann eine hohe Produktivität erreicht werden. "Abgesehen von den ständigen Bemühungen um die Ausweitung des Marktes wird die hohe Produktivität in der amerikanischen Stahlindustrie durch die energische Ablehnung von Sondergrößen und -güten und von kleinen Aufträgen unterstützt."[1)]

Auf Grund der von den Erzeugern geforderten Mindestauftragsmengen sind direkter und indirekter Absatz eindeutig gegeneinander abgegrenzt und dem Eisenhandel ist ein bestimmtes Betätigungsgebiet zugewiesen. Die Industrie macht dem lagerhaltenden Eisenhandel also nicht Konkurrenz, indem sie auch kleinere Aufträge annimmt, wodurch der dem Eisenhandel gegebene Marktanteil eingeengt würde. Überschneidungen in den Interessen von Stahlindustrie und Eisenhandel sind in den USA nicht vorhanden, beide Wirtschaftsstufen arbeiten vielmehr engstens zusammen.

Da die amerikanischen Gesetze eine Preisdiskriminierung verbieten und der Handel somit keine Streckengeschäfte im eigenen Namen tätigen kann, ist die Funktionstrennung auf dem Gebiete des direkten Absatzes eindeutig. Von wenigen

---

1) RKW, Heft 34, a.a.O., s.150

Fällen abgesehen, bleibt die Durchführung des direkten Absatzes völlig der Industrie überlassen, der Eisenhandel spielt hier kaum eine Rolle.

"La spécialisation des agents d'usines dans les affaires directes et des négociants dans leur rôle de détaillants, rationalise l'activité commerciale et évite des interférences désordonnées entre les deux domaines de la distribution des produits sidérurgiques."[1)]

Die Gestaltung des amerikanischen Absatzsystems muß als ökonomisch außerordentlich wirkungsvoll bezeichnet werden, da einmal den Interessen der Erzeuger und der größeren Stahlverarbeiter voll Rechnung getragen wird, dieses System zum anderen aber auch die Existenz eines leistungsstarken Eisenhandels zur Folge hat, der auf Grund seiner umfangreichen Lager kurzfristig eine Bedarfsdeckung in den Fällen ermöglicht, in denen ein direkter Bezug bei den Erzeugern aus den verschiedenen angeführten Gründen nicht durchführbar ist.

12. Die Durchführung des direkten Absatzes

Da es in den USA kein Streckengeschäft des Handels gibt, obliegt der direkte Absatz völlig werkseigenen Organen der Stahlindustrie. Auf die hiermit verbundenen Vor- und Nachteile wurde in anderem Zusammenhang eingegangen. Neben den bereits angedeuteten gesetzlichen Ursachen dürfte die organisatorische Gestaltung des direkten Absatzes in den USA vornehmlich auf zwei Gründe zurückzuführen sein:

1. auf die Kapitalkraft der amerikanischen Stahlindustrie, die den Aufbau eines eigenen Vertriebswesens erleichtert;
2. auf die großen Kapazitäten der amerikanischen Stahlkonzerne und die hohe Fixkostenbelastung infolge der modernen Fertigungsanlagen, die ein hohes Maß an Absatzsicherung erforderlich machen.

---

1) La Fonction Commerciale dans la Sidérurgie Américaine, a.a.O., p.82.

Es gilt, den Markt in möglichst großem Umfang durch eigene Absatzorgane zu erfassen, da es angesichts der Kapazitäten und der Kostenstruktur ein zu großes Risiko bedeuten würde, wenn das Absatzvolumen von den Dispositionen rechtlich und teilweise wirtschaftlich selbständiger Handelsgesellschaften abhängig wäre. Ein weiterer Grund, der den Aufbau eigener Vertriebsorgane begünstigt, ist das breite Fertigungsprogramm der amerikanischen Stahlerzeuger, das die Annahme der Aufträge auch dann fast immer ermöglicht, wenn sie sich auf eine Vielzahl von Sorten beziehen, so daß ein Ausweichen auf andere Hersteller nicht erforderlich ist. Hinzu kommt noch, daß sich die Kosten, die ein ausgebautes industrielles Vertriebswesen mit sich bringt, angesichts der Vollständigkeit der Walzprogramme und des hohen Marktanteils der einzelnen Gesellschaften auf eine Vielzahl von Erzeugnissen und auf einen großen Umsatz verteilen, so daß die Belastung der Kostenträger durch die Vertriebskosten unter diesen Umständen nicht allzu stark ist. Die Voraussetzungen sind also ganz andere als bei kleineren Anbietern mit spezialisierten Fertigungsprogrammen, für die es unwirtschaftlich wäre, den Vertrieb in eigener Regie durchzuführen, so daß hier eine Einschaltung des Handels naheliegt. Damit dürften die wesentlichen Ursachen erfaßt sein, die für die absatzpolitischen Entscheidungen der amerikanischen Stahlindustrie bei der Gestaltung des direkten Absatzes entscheidend sind.

Die Vorteile dieses Systems liegen für die Stahlindustrie auch in den stabilen Preisen[1]; denn diese sind nach den uns gemachten Angaben nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß der Eisenhandel in den direkten Absatz nicht eingeschaltet ist. Die Stahlindustrie vermag also die Verkaufspreise im direkten Absatz vollständig zu beeinflussen, was bei Vorhan-

1) Eine Stabilität der Preise wird von der amerikanischen Stahlindustrie angestrebt und auch weitgehend erreicht. Wir wollen diese Tatsache erwähnen, da sie auf die Entscheidung über die Wahl der Absatzorgane Einfluß nehmen kann. Auf eine kritische Analyse muß verzichtet werden. Es bleibt also dahingestellt, ob eine Anpassung der Preise bei geringer Nachfrage einzel- und gesamtwirtschaftlich wünschenswert wäre.

densein eines Streckengeschäftes des Handels nicht ohne weiteres möglich wäre, selbst wenn der Handel zur Einhaltung bestimmter Preise verpflichtet wäre. Es bestände immer die Möglichkeit, daß der Handel einen Teil seines Rabattes weitergibt, was nicht leicht zu kontrollieren wäre. Bei niedriger Nachfrage wäre so die Gefahr eines Preisdrucks durch die Stahlverarbeiter, aber auch durch den Handel gegeben.

Soweit die Ursachen, die zum Aufbau werkseigener Organe zur Abwicklung des direkten Absatzes geführt haben. Welcher Organe bedient sich nun aber die amerikanische Stahlindustrie?

Zentrale Verkaufsabteilungen bei den Hauptverwaltungen der Stahlerzeuger reichen selbstverständlich nicht aus, um den notwendigen Kontakt zu den Abnehmern herzustellen, mit denen viele Fragen wie Verwendungszwecke der verschiedenen Güten, Lieferfristen etc. zu erörtern sind. Diese Aufgaben übernehmen die Verkaufsniederlassungen, die sich in den wichtigsten Verbrauchszentren befinden. Jeder Verkaufsniederlassung ist ein bestimmter Distrikt zugeteilt, der je nach Nachfragevolumen unterschiedliches Ausmaß hat.

Die einzelnen Stahlerzeuger erfassen mit ihren Verkaufsniederlassungen nicht sämtliche Staaten der USA, da sie infolge der Frachtbelastung nur in einem bestimmten Umkreis um ihren Standort wettbewerbsfähig sind. So werden 90% der Erzeugnisse von Inland Steel in einem Radius von 400 Meilen ab Herstellungsort und 65% innerhalb eines Radius von 100 Meilen ab Herstellungsort abgesetzt.[1)]

Bevor auf einige organisatorische Einzelheiten, insbesondere auf die Abgrenzung der Aufgaben der zentralen Verkaufsabteilungen und der Verkaufsniederlassungen eingegangen wird, soll die Frage aufgegriffen werden, ob Werkshandelsgesellschaften mit Funktionen im direkten Absatz betraut sind. Diese gibt es auch in den USA. Nach den Angaben, die uns gemacht wurden,

---

1) Nach einem Bericht von John F. Smith, junior, President of Inland Steel, veröffentlicht in einer Broschüre der Gesellschaft vom 14.4.1959.

haben jedoch nur 4 große Stahlkonzerne, nämlich United States Steel Corp., Jones and Laughlin Steel Corp., Inland Steel Corp. und Crucible Steel Corp. of America, eigene Werkshandelsgesellschaften. Es liegt nun die Vermutung nahe, daß den Werkshandelsgesellschaften gleichzeitig die Aufgabe obliegt, für ihre Muttergesellschaften den Kontakt zu den direkt beziehenden Abnehmern herzustellen, um so eine "Doppelgleisigkeit" in der Absatzorganisation zu vermeiden. Selbstverständlich müßten zu diesem Zweck bei den Werkshandelsgesellschaften eigene Abteilungen aufgebaut werden, die nur für den direkten Absatz der Konzernwerke zuständig sind. Den Weg dieser organisatorischen Integration ist man jedoch nur bei der Crucible Steel Corp. gegangen. Die sonstigen Werkshandelsgesellschaften sind in den direkten Absatz nicht eingeschaltet. Es besteht vielmehr eine ganz eindeutige Trennung; denn auch in Städten, in denen die oben erwähnten Konzerne über eigene Werkshandelsgesellschaften verfügen, haben sie davon unabhängige Verkaufsniederlassungen errichtet. Dies mag zunächst seltsam erscheinen, da es sicherlich vorkommen wird, daß manche Abnehmer sowohl von einem Reisenden der Werkshandelsgesellschaft als auch von einem Angestellten der Verkaufsniederlassung aufgesucht werden. Es muß jedoch bezweifelt werden, ob durch einen Reisenden, der beide Funktionen wahrnimmt, eine intensive Bearbeitung der Abnehmer erreicht werden kann, da die Aufgabengebiete zu verschiedenartig sind[1] und er nicht mit allen Problemen genügend vertraut sein kann, die in beiden Bereichen auftreten. Hinzu kommt ferner, daß von den Verkaufsniederlassungen ein viel größeres Gebiet erfaßt wird als von den Werkshandelsgesellschaften, so daß obige Überschneidungen relativ selten auftreten werden. Von amerikanischer Seite wird ferner die Standortfrage als entscheidend angesehen. Aus Gründen der Repräsentation ist es erforderlich, daß sich die Verkaufsniederlassungen im Stadtzentrum befinden, während Werkshandelsgesellschaften ihren Standort in weniger dicht besiedelten Stadtteilen haben.

---

1) Die Tätigkeit der Werkshandelsgesellschaften erstreckt sich ausschließlich auf das Lagergeschäft. Sie stehen also in Konkurrenz zum selbständigen Eisenhandel.

Wie ist nun die organisatorische Abgrenzung im Aufgabenkreis von Zentrale und Verkaufsniederlassungen geregelt? Der Zentrale obliegt die Festlegung der grundsätzlichen Entscheidungen in sämtlichen Teilbereichen der Absatzpolitik, darüber hinaus die Kontrolle der eingehenden Aufträge. Über die endgültige Annahme eines Auftrages befindet die Zentrale. Der Verkauf selbst wird von ihr jedoch nur in Ausnahmefällen, etwa bei besonders wichtigen Abnehmern, durchgeführt. Die Kunden leiten Anfragen und Bestellungen in aller Regel an die Verkaufsniederlassungen, die für die reine Verkaufstätigkeit zuständig sind, den Kontakt zu den Abnhmern aufrechterhalten und diese in sämtlichen auftretenden Fragen beraten. Sie sind hierbei an die ihnen von der Zentrale gegebenen Richtlinien gebunden und nicht befugt, selbständig Entscheidungen z.B. auf dem Gebiete der Preispolitik zu treffen. Damit sichert sich die Zentrale den notwendigen Einfluß auf die Absatzgestaltung und ein einheitliches Vorgehen sämtlicher Verkaufsniederlassungen ist gewährleistet, wodurch die Marktstellung des Erzeugers gestärkt wird. Andererseits sind die Verkaufsniederlassungen im Rahmen der ihnen erteilten Anordnungen für den Absatz in ihrem Distrikt voll verantwortlich. Sie haben das absatzpolitische Verhalten der Konkurrenten und die Geschäftsentwicklung bei den Abnehmern zu beobachten und der Zentrale hierüber Mitteilung zu machen, die diese Beobachtungen auswertet. Daß ihnen keineswegs nur untergeordnete Bedeutung zuzumessen ist, geht auch daraus hervor, daß bei direkten Verhandlungen zwischen zentraler Verkaufsabteilung und Abnehmern immer der für den Distrikt zuständige Verkäufer hinzugezogen wird.

Folgendes Beispiel, das die Verhältnisse bei der Republic Steel Corp. widergibt, mag erläutern, daß sich die Beurteilung der Absatzmöglichkeiten durch die einzelnen Verkaufsniederlassungen bis auf die Absatz- und Produktionsplanung auswirkt. Auf Grund der Daten der Marktforschungsabteilung wird eine Planerzeugung ermittelt, die nach Erfahrungssätzen auf die einzelnen Distrikte und Erzeugnisse aufgeteilt wird. Die

sich so ergebenden Mengen werden den Verkaufsniederlassungen vorgegeben. Falls sie keine Einwendungen erheben, sind sie für den Absatz der vorgegebenen Mengen verantwortlich. Glauben sie jedoch, den geplanten Absatz für ihr Gebiet nicht erreichen zu können, teilen sie die Höhe der Abweichung der Zentrale mit, die die überschüssigen Mengen anderen Distrikten anbietet. Wenn diese eine Erhöhung der ihnen zur Verfügung stehenden Quote ablehnen, werden die nicht abzusetzenden Mengen von der Planerzeugung abgezogen. Auf diese Weise wird ein zu hohes Angebot vermieden. Durch eine Mengenanpassung wird der Preis stabilisiert. Sicherlich hat die eben geschilderte Methode der Absatz- und Produktionsplanung auch Nachteile. Es kann jedoch angenommen werden, daß die Grundlagen der Planung noch unsicherer wären, wenn sich die Stahlerzeuger auf die Angaben selbständiger Eisenhändler verlassen würden, die von ihnen nicht kontrolliert bzw. zur Rechenschaft gezogen werden können. Hier zeigt sich ein weiterer Vorteil für die Durchführung des Absatzes durch eigene Organe der Erzeuger.

13. Der indirekte Absatz von Walzwerkserzeugnissen

131. Die Bedeutung des Eisenhandels für den Vertrieb von Walzwerkserzeugnissen in den USA und die Ursachen des steigenden Anteils des indirekten Absatzes

Die Zahl der stahlverarbeitenden Betriebe in den USA wird mit etwa 500.000 angegeben.[1)] Davon sind jedoch nur ca. 40.000 in der Lage, ihre Bestellungen direkt bei der Stahlindustrie aufzugeben. Der Anteil des direkten Absatzes am gesamten Inlandsabsatz beträgt gut 80 %. Bei der Vielzahl der übrigen Stahlverarbeiter handelt es sich um Klein- oder Mittelbetriebe bzw. auch um Großbetriebe, die aber nur wenig Stahl benötigen. Es ist Aufgabe des Eisenhandels, die Ver-

1) Vgl. zum folgenden "La Fonction Commerciale dans la Sidérurgie Américaine", a.a.O., p. 62; American Metal Market vom 16.5.1960, S.13; Steel v. 16.5.1960, S.56-57.

sorgung dieser Abnehmer sicherzustellen. Daneben werden auch fast alle Betriebe, die in unmittelbarer Geschäftsverbindung zu den Produzenten stehen, von den Lagern des Eisenhandels beliefert. Diese Betriebe sind gleichzeitig die bei weitem wichtigsten Abnehmer des Handels, sind sie doch an seinem Umsatz mit 75 - 80 % beteiligt.

"At present, 460.000 steel users buy all of their steel requirements from service centers and 40.000 steel users buy both from service centers and mills. All mill customers buy some steel from service centers, although the percentage varies widely. This type of customer gives the service centers from 75 % to 80 % of their total business."[1)]

Aus der Zahl der Abnehmer und dem Anteil des indirekten Absatzes geht eindeutig die Bedeutung des Eisenhandels für den Vertrieb von Walzwerkserzeugnissen hervor.

In den USA gibt es etwa 1200 reine Eisenhandelsfirmen[2)]. Hinzu kommen etwa 1500 Firmen, die zur Ergänzung ihres Kernsortiments, das aus anderen Waren besteht, auch eine Reihe von Walzwerkserzeugnissen führen. Diese Firmen können jedoch nicht als eigentliche Eisenhändler angesehen werden. Infolge ihres lückenhaften Sortiments sind sie nur selten konkurrenzfähig. Der amerikanische Eisenhandel bemüht sich, durch eine umfangreiche Lagerhaltung seine Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Er vermag somit den Bedarf seiner Abnehmer zu decken und befreit die stahlverarbeitenden Betriebe weitgehend von der Funktion der Lagerhaltung. Die Kosteneinsparungen, die auf der Verarbeiterstufe durch die Lagerhaltung und schnelle Lieferbereitschaft des Eisenhandels entstehen, sind ein wesentliches Werbeargument. Die folgenden Äußerungen vermitteln ein eindrucksvolles Bild von der Höhe der Bestände, über die der amerikanische Eisenhandel verfügt: "Wir haben Läger der verschiedensten Größen gesehen, mit Beständen von

1) American Metal Market, a.a.O., S.13.

2) vgl. hierzu Herbert Groß, Neue Ideen in der Wirtschaft, Düsseldorf 1960, S.202 ff., und "Steel", v.16.5.1960.

20.000 t, 40.000 t und mehr. Das größte Lager hat einen Bestand von weit über 100.000 t und ist in Hallen von 300.000 qm untergebracht. Man ist überwältigt von dem riesigen Umfang dieser Anlage."[1] Eine nicht zu vernachlässigende Ursache für das Ausmaß der Lagerhaltung dürften auch die von den Werken geforderten Mindestauftragsmengen sein, die sich auf die Lagerhaltung des Handels auswirken.

Daß eine großzügige Lagerhaltung unumgängliche Voraussetzung für ein Bestehen im Wettbewerb ist - die amerikanischen Eisenverarbeiter sind es gewohnt, spätestens einen Tag nach Auftragserteilung vom Handel beliefert zu werden -, geht auch daraus hervor, daß ein großer Teil der Eisenwarengroßhändler darauf verzichtet hat, Walzwerkserzeugnisse zu führen. Als Begründung wird angegeben, "daß die Umsätze mehr und mehr auf die Großbetriebe übergegangen seien, die besser sortiert sind und daher dem Eisenverbraucher mehr Auswahl im Einkauf ermöglichen und damit natürlich auch eine raschere Lieferzeit gewährleisten."[2]

Eine gerade in den USA nicht zu unterschätzende Leistung des Handels liegt in der Raumüberbrückungsfunktion, der dort ein wesentlich größeres Gewicht beizumessen ist als in Europa. Huffmann berichtet, daß z.B. der Absatzradius einer größeren New Yorker Firma 240 km beträgt. Entfernungen bis zu 1500 km sind insbesondere im Westen und Süden der USA keine Seltenheit.[3]

Die Funktion des amerikanischen Eisenhandels geht auch aus folgendem Vergleich hervor: Während die durchschnittliche Auftragsgröße der Abnehmer des Eisenhandels 600-700 kg beträgt[4], wurde von Inland Steel die entsprechende Menge für

---

1) Hellmut Huffmann, in: "Lernen und Leisten", August 1959, S.174.

2) Auszug aus "Organisations- und Absatzsystem in der Eisenwarenwirtschaft der USA", S.2, Bericht über eine Studienfahrt deutscher Eisen- und Metallwarengroßhändler, 1956; vgl. hierzu auch Huffmann, a.a.O.

3) Vgl. "Organisations- und Absatzsystem in der Eisenwarenwirtschaft der USA", a.a.O.; sowie American Metal Market, a.a.O., S.43.

4) S. Huffmann, a.a.O., sowie "1957 Annual Meeting Report" der Inland Steel Comp.

die Abnehmer der Stahlindustrie auf 50 t beziffert. Daraus geht eindeutig hervor, daß ein rationeller Vertrieb von Walzwerkserzeugnissen ausschließlich auf dem Wege des direkten Absatzes nicht möglich ist, da es unumgänglich ist, daß der Handel die vielen kleinen Bestellungen der Verarbeiter zu großen walzgerechten Spezifikationen für die Industrie zusammenfaßt.

Wenn man die Entwicklung der Absatzwege von Walzwerkserzeugnissen in den USA analysiert, wird klar ersichtlich, daß der indirekte Absatz, also der Absatz über den lagerhaltenden Handel, prozentual zugenommen hat. Diese Tatsache verdient angesichts der ständig steigenden Produktion um so stärkere Beachtung, als daraus hervorgeht, daß sich der Eisenhandel den gewandelten Produktions- und Absatzverhältnissen angepaßt hat und seine Stellung am Markt festigen konnte. Daß dies gerade durch den Wandel der Produktion verursacht worden ist, wird noch zu zeigen sein. Zuvor sollen einige Angaben den wachsenden Anteil des indirekten Absatzes verdeutlichen. "There has been a constant growth trend in the steel warehouse business. Back in the middle thirties, only 10 % of the finished steel production found its way to the ultimate consumer by way of the warehouse distributor. This percentage in the middle fourties rose to 15 %, and in 1956, 20 % of the finished steel shipments passed through distributor's hands. If this growth trend continues, in the middle or late sixties, possibly 25 % of the finished steel production will flow through the warehouse distributor."[1] Diese Zahlen können nicht ohne Einschränkung zugrundegelegt werden, da gewisse Abgrenzungen erforderlich werden, die in der Beschränkung dieser Arbeit auf nicht legierte Walzwerkserzeugnisse begründet sind. Die oben angegebenen Zahlen enthalten neben nicht legierten Stählen auch Werkzeugstähle, rostfreie und hitzebeständige Stähle sowie Fertigerzeugnisse wie Draht, Drahtstifte etc. Diese Güten bzw. Endprodukte sind jedoch nicht Gegenstand unserer Erörterungen.

---

1) 1957, Annual Meeting Report of Inland Steel Corp., S.3.

Die folgenden Angaben geben einen brauchbaren, für die Zwecke dieser Arbeit geeigneten Vergleichsmaßstab ab, da sie sich ausschließlich auf Massenstähle beziehen. Eine kleine Ungenauigkeit kommt nur durch die Einbeziehung gewisser Röhrensorten zustande, die ebenfalls außerhalb des Rahmens dieser Arbeit liegt. Eine Eliminierung war nicht möglich, da die zur Verfügung stehenden Statistiken dazu nicht ausreichen. Wesentliche Abweichungen ergeben sich dadurch jedoch nicht, da die betreffenden Röhrensorten mengenmäßig nicht ins Gewicht fallen.

Die steigende Einschaltung des Handels beim Vertrieb von Walzwerkserzeugnissen wird aus der folgenden Tabelle ersichtlich.[1)]

Lieferung von Walzwerkserzeugnissen in normalen Massenstahlgüten in Tonnen

Jahr	Lief.an Eisenhandel	Gesamtlieferungen	%-Zahl d.Lief. an den Handel
1926	1375323	17304333	7.94
1930	1496619	15727558	9.51
1935	1506112	13739075	10.96
1940	2872414	24860624	11.55
1945	5580536	31975616	17.45
1950	6162299	41169015	14.96
1955	7584438	50898864	14.9
1958	5623927	35830382	15.7
1959	6766855	42356766	16.0
1960	7356754	45329991	16.2

Da die Gesamtlieferungen auch Exporte enthalten, ist der Grad der Handelseinschaltung, bezogen auf den Inlandsabsatz, der die allein geeignete Vergleichsbasis bildet, noch etwas höher zu veranschlagen. Angesichts der geringen amerikanischen Exporte an Walzwerkserzeugnissen ist jedoch keine Korrektur notwendig. Aus den Zahlen ist ersichtlich, daß der Handel mit

1) Vgl. "Total Mill Shipments and Shipments to Service Centers, 1926-1960", S. 5, veröffentlicht vom Steel Service Center Institute.

zunehmender Produktion seine Marktstellung ständig verbessern konnte. Die Lieferungen an den Eisenhandel nahmen nicht nur absolut, sondern auch relativ zu. Der prozentuale Anteil des indirekten Absatzes am Gesamtabsatz erhöhte sich innerhalb der letzten 35 Jahre ungefähr auf das Doppelte.

"Der Umsatzanteil des Großhandels konnte sich im Laufe der letzten 30 Jahre insgesamt etwa verdoppeln. Die Ursachen sind folgende:

1. Technisch bedingte Zunahme der wirtschaftlich vertretbaren Mindestproduktion im Stahlwerk
2. Ausbau der Stahlbearbeitung im Großhandel, z.B. durch Sägen, Schneidemaschinen, Planierer, Schleifer usw.
3. Dauernder Ausbau der Kundenberatung, vor allem zwecks sparsamer Materialverwendung."[1)]

Wie auf Seite 8 ff., S. 17 ff. und S. 88 ff. bereits erwähnt wurde, müssen die Stahlproduzenten aus kostenmäßigen Erwägungen versuchen, eine bestimmte Mindestauftragsgröße oder kostengerechte Mindermengenzuschläge bei ihren Abnehmern durchzusetzen. Bei zunehmender Modernisierung der Fertigungsanlagen erhält dieser Aspekt besonderes Gewicht; denn es muß vermieden werden, daß sich die möglichen Rationalisierungseffekte in der Produktion infolge einer unwirtschaftlichen Gestaltung des Absatzes nicht voll auszuwirken vermögen. Hierin ist somit eine wesentliche Ursache für den steigenden Anteil des indirekten Absatzes zu sehen.

Noch einem weiteren Grund kommt u.E. in diesem Zusammenhang große Bedeutung zu, nämlich der Vorbearbeitung des Materials entsprechend den Wünschen der Stahlverarbeiter. Durch diese Tätigkeit erfüllt der Eisenhandel die Qualitätsfunktion in besonders hohem Ausmaß. Durch die intensive Materialbearbeitung übernimmt er Funktionen, die bisher in den Aufgabenbereich der stahlverarbeitenden Industrien fielen.

---

1) H. Groß, a.a.O., S. 203.

"Der Großhandel ist hier in Wirklichkeit eine Verarbeitungsvorstufe der Zubereiter von Stahl geworden."[1] "Functional changes in the distribution of steel and other metals are transforming the traditional warehouse from a commonplace storage and merchandising activity into a complex industrial facility. By modernising the supplier function to include extensive fabricating and processing services, the distributors are enhancing their usefulness to the rapidly expanding metal working industries."[2] "Die kleineren selbständigen Walzwerke in Großbritannien, die nicht mechanisiert sind, erfüllen manche der wirtschaftlichen Aufgaben, die in Amerika die warehouses erfüllen."[3]

Um welche Aufgaben es sich im einzelnen handelt, mögen einige Beispiele verdeutlichen: Biegen von Baueisen entsprechend den Angaben der Statiker, Schneiden von Stabeisen und Formeisen auf jede benötigte Länge, Schneiden von Blechen auf Fixmaß und auf Formen nach Zeichnung sowie sonstiges Bearbeiten von Blechen. "Besonders interessant war die Besichtigung eines Spezialblechbetriebes, der 85 % des umgeschlagenen Materials bearbeitet. Außer Richtanlagen und Scheren verfügt der Betrieb über 3 kleine Kaltwalzanlagen, eine Glüherei und mehrere Zerteilanlagen zur Herstellung von Bändern."[4] "Der Handel bezieht z.T. coils[5] von den Kaltwalzwerken. Es stehen Richtmaschinen und Blechscheren zur Verfügung, und der Handel ist in der Lage, jedes vom Verbraucher gewünschte Format herzustellen und zu liefern. Die Spezifikationen, die von den Werken nicht lieferbar sind, werden durch den Handel erledigt."[6]

---

1) "Erfolgreiche Behauptung des Eisen- und Stahlhandels in USA", in: Kontinentaler Eisenhandel, 1958, Heft 9, S.17/18.

2) Steel, v.16.5.1960, S.56-57.

3) RKW, Heft 34, a.a.O., S.154.

4) Huffmann, a.a.O., S.175.

5) Warmbreitband.

6) Huffmann, a.a.O., S.175.

Damit ist schon angedeutet, daß die Materialbearbeitung durch den Handel die Stahlindustrie von störender Kleinarbeit durch Schneiden etc. in großem Umfange befreit. Dadurch wird die Gefahr beseitigt, daß infolge zu großer Belastung in der Zurichtung die Leistungsfähigkeit der Walzstraßen nicht voll ausgenutzt werden kann. Die Industrie kann sich auf die Erzeugung normaler Längen und Formate beschränken, wodurch ein rationeller Auftragsdurchlauf und ein schneller Versand mit der Folge frei werdender Läger gewährleistet sind.

Wenn diese Wirkungen auch nicht unterschätzt werden dürfen, so muß doch betont werden, daß die Materialbearbeitung durch den Eisenhandel für die stahlverarbeitenden Betriebe von größerer Bedeutung ist als für Walzwerke. Da das Material vom Handel ganz den Bedürfnissen und Wünschen der Abnehmer entsprechend vorbearbeitet wird, erübrigt sich für sie die Anschaffung der oftmals sehr teuren Spezialmaschinen, die manchmal bei zu geringer Beanspruchung nicht voll ausgenutzt werden können, wodurch einmal unnötig hohe Kosten entstehen, und zum anderen das Kapital wenig ertragreichen Verwendungszwecken zugeführt wird. Infolge des größeren Anfalls gleichartiger Aufträge vermag der Eisenhandel solche Maschinen viel rationeller zu nutzen. Dadurch, daß er seine Funktionen und Leistungen an den Bedürfnissen seiner Abnehmer ausrichtet, wird er der modernen Marketingidee gerecht, die nicht nur für die Industrie, sondern auch für den Handel gilt. Durch die Vorteile, die der Eisenhandel seinen Kunden bietet, gelingt es ihm, seine Stellung am Markt wesentlich zu festigen, was sich an dem gestiegenen Anteil des indirekten Absatzes, der nicht zuletzt auf den oben erwähnten Grund zurückzuführen ist, eindeutig erweist. Der Eisenhandel fungiert also nicht als bloßer Verteiler von Walzwerkserzeugnissen, sondern er will seine Aufgabe als Vermittler von Diensten verstanden wissen, die wirklichen Bedürfnissen entsprechen. Diese Grundkonzeption kommt auch darin zum Ausdruck, daß sich die amerikanischen Eisenhandelsfirmen nicht mehr als "warehouses" oder "distributors", sondern als "service centers"

bezeichnen. Es soll nicht verkannt werden, daß diese zunehmende Funktionsübernahme durch den Handel eine Tendenz zum Strukturwandel beinhaltet, da der durch die erhöhten Anlageinvestitionen steigende Kapitalbedarf die Betriebsgrößen und den Konzentrationsgrad beeinflußt. "Die Stellung des Handels wird in neuer Zeit auch dadurch gestärkt, daß die Anlage-Investitionen in diesem Wirtschaftszweig zuzunehmen beginnen - ebenfalls ein Vorgang, dessen sich der Handel selbst nur langsam bewußt wird. Das bedeutet, daß es zumindest auf lange Sicht schwerer wird, neue Handelsbetriebe zu errichten, überhaupt in den Handel einzudringen und dort Fuß zu fassen."[1)]

132. Werkshandelsgesellschaften

Von den amerikanischen Stahlproduzenten besitzen - wie bereits erwähnt - nur 4 eigene Werkshandelsgesellschaften. Es wäre verfehlt, von der Zahl der Werkshandelsgesellschaften Rückschlüsse auf ihre Bedeutung zu ziehen. Zu den Produzenten mit eigenen Handelsfirmen gehören immerhin der größte sowie der viertgrößte Erzeuger. Nach dem Stand vom 1.1.59 beträgt der Anteil der Hersteller mit angegliederten Handelsunternehmen 40 % der Gesamtkapazität. Dies zeigt schon, daß den Werkshandelsgesellschaften ein größeres Gewicht beizumessen ist, als ihrer Zahl nach anzunehmen ist.

Von amerikanischer Seite waren keine genauen Angaben über den Anteil der Werkshandelsgesellschaften am indirekten Absatz zu erlangen. Die Zahlen, die anderen Quellen entnommen wurden, sind nicht ganz einheitlich, liegen aber ungefähr bei einem Anteil von 50 %. "Les marchands de fer indépendants commercialisent plus de la moitié du tonnage vendue par le négoce."[2)] Diese Zahl dürfte wahrscheinlich etwas zu hoch gegriffen sein. Nach einer Mitteilung des American Steel Service Center ist der Umsatz der freien Handelsunternehmen wesentlich größer als der der Werkshandelsgesellschaften. Wenn man deren Anteil mit 35 - 40 % beziffert, dürften die Fehlerquellen relativ eng sein.

---

1) Robert Nieschlag, Ausbau des industriellen Vertriebswesens und Erstarkung des Handels. Koorporation oder Kampf? in : Betriebsökonomisierung, Festschrift für Rudolf Seyffert, Köln und Opladen 1958, S.115.

2) La Fonction Commerciale, a.a.O., p. 62

Die Werkshandelsgesellschaften haben mithin eine starke Marktstellung. Dies wird auch dadurch unterstrichen, daß es unter den freien Handelsgesellschaften keine in vergleichbarer Größenordnung gibt. United States Steel Corp. besitzt 21 eigene Handelsniederlassungen, Inland Steel Corp. 20 und Jones and Laughlin Steel Corp. 13. Hinzu kommen noch bloße Verkaufsbüros in anderen Städten ohne eigene Läger. Ein weiterer Vorteil der Werkshandelsgesellschaften liegt darin, daß sie bei Auftreten besonders komplizierter technischer Fragen Spezialkräfte des Konzernwerkes heranziehen können, die ihre Abnehmer fachkundig beraten.

Es erscheint höchst bemerkenswert, daß nur wenige amerikanische Stahlproduzenten über eigene Handelsgesellschaften verfügen. Gerade angesichts der hohen Kapazitäten hätte man u.U. vermuten können, daß den Zielen einer Marktbeeinflussung und möglichst weitgehenden Absatzsicherung durch Aufbau eigener Handelsorganisationen Rechnung getragen worden wäre. Wenn das nicht geschehen ist, so wahrscheinlich deswegen, weil das Verhältnis zwischen stahlerzeugender Industrie und selbständigem Eisenhandel sehr eng ist und durch ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen geprägt wird, so daß die Werke auf Grund ihrer Erfahrungen nicht befürchten müssen, vom Handel gegeneinander "ausgespielt" zu werden. Für den Handel besteht dazu auch um so weniger Veranlassung, als seine absatzwirtschaftlichen Leistungen von der Industrie voll anerkannt werden. Würde er versuchen, einen Druck auf die Stahlerzeuger auszuüben, so setzte er sich u.U. der Gefahr aus, daß die Stahlindustrie zu einer Überprüfung ihres absatzpolitischen Verhaltens veranlaßt würde, die für den Eisenhandel negative Folgen nach sich ziehen könnte. Noch zwei weitere Faktoren sind zu beachten: Einmal betrug der bisher höchste Anteil des indirekten Absatzes am Gesamtabsatz nur 16.2 % (1960), so daß die Aufträge des Handels nur einen relativ geringen Einfluß auf die Beschäftigungslage der Werke ausüben. Zum anderen darf die Größe des amerikanischen Absatzmarktes nicht vernachlässigt werden. Diesen auch nur annähernd vollständig durch eigene lagerhaltende Werkshandelsgesell-

schaften zu erfassen, würde immerhin beträchtliche Investitionen in der Handelsstufe erforderlich machen, die möglicherweise in einem ungünstigen Verhältnis zu dem dadurch erreichbaren Nutzen stehen. Trotzdem bleibt die Tatsache bestehen, daß auch in den USA den Werkshandelsgesellschaften ein bedeutendes Gewicht beizumessen ist.

Es zeigt sich, daß sich die Unternehmen bei der Entscheidung über die Gestaltung des Absatzwesens von ganz verschiedenen Überlegungen leiten lassen und daß hierbei jeweils unterschiedliche Kriterien in den Vordergrund treten können, so daß die Konsequenzen andere sind. Auch ist zu berücksichtigen, daß die Führungskräfte der Unternehmen ganz verschiedene Grundeinstellungen wirtschaftlichen Fragen gegenüber haben, was sich auf ihre unternehmenspolitischen Entscheidungen auszuwirken vermag.

Die Erörterung der Werkshandelsgesellschaften wäre unvollständig ohne eine Analyse ihrer Einkaufspolitik, da mit diesem Komplex wichtige Fragen verbunden sind. Auf S.69 ff. war zwischen werkseigenen und werksgebundenen Vertriebsgesellschaften unterschieden worden. Um das Ergebnis vorwegzunehmen: Die amerikanischen Werkshandelsgesellschaften gehören eindeutig zu der letzteren Kategorie; denn sie decken ihren Bedarf nicht nur bei konzerneigenen Werken, sondern auch bei konzernfremden Produzenten, wenngleich sie bemüht sind, einen möglichst hohen Teil ihrer Bestellungen den eigenen Werken zuzuführen. Dies ist aber manchmal nur in begrenztem Umfange möglich, was vornehmlich durch die verschiedenen Standorte von Handel und Industrie zu erklären ist, wenn man davon absieht, daß das Walzprogramm der Werke nicht immer so vollständig sein wird, daß die Werkshandelsgesellschaften sämtliche Erzeugnisse innerhalb des eigenen Konzerns beziehen können. Die Entfernungen zwischen den Lagern der Werkshandelsgesellschaften und dem ihnen am nächsten liegenden Konzernwerk sind in vielen Fällen so groß, daß der Einstandspreis bei Bezug von diesem Werk infolge der Frachtbelastung zu hoch würde. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sind sie daher gezwungen, von

anderen Produzenten mit näher liegendem Standort zu beziehen. "Inasmuch as our parent company is interested in serving only the main trading orbit in and around Chicago and the Midwest, many of our purchases (particularly for the East and West-Coast-plants) are made from other mills outside the family. With the high freight and truck rates in effect at the present time, you can see that it would be economically unsound for the parent company to serve our distant warehouses. Nevertheless, slightly less than half our tonnage came to us from the parent company in 1956."[1)]

"Les marchands de fer s'approvisionnent à l'usine qui, pour le produit demandé, a le barème le plus bas pour la marchandise rendue franco magasin. Dans la quasi totalité des cas, les marchands de fer liés appliquent dans leur achats la même sage politique sans se soucier de savoir si l'usine en qu'une usine de leur groupe ne juge pouvoir s'aligner."[2)]

Aus diesen Zitaten geht eindeutig hervor, daß bei zu hoher Frachtbelastung die Werkshandelsgesellschaften von anderen Erzeugern beziehen, es sei denn, die eigenen Werke treten in die Preise standortmäßig günstiger liegender Anbieter ein, so daß der Nachteil der erhöhten Fracht sich nicht zu Lasten der eigenen Handelsgesellschaft auszuwirken vermag.

Selbst wenn man von den oben angestellten Überlegungen absieht, bleibt festzuhalten, daß die Werkshandelsgesellschaften in ihren Einkaufsdispositionen weitgehend frei sind. "Es wird unabhängig von einer Werksbindung eingekauft. Einige Werke verlangen jedoch von ihren Handelsgesellschaften die Abnahme von abgewalzten Überschußmengen."[3)4)] Gegenwärtig besteht die wichtigste Aufgabe der Werkshandelsgesellschaften darin, Gewinne zu erzielen. Deshalb wird es nicht als zweckmäßig angesehen, sie in ihrer Einkaufspolitik zu reglementieren. Dies

---

1) Annual Meeting Report of Inland Steel Comp., 1957 S.4/5.

2) La Fonction Commerciale ..., a.a.O., p.62.

3) Auszug aus: Organisations- und Absatzsystem in der Eisenwarenwirtschaft der USA, a.a.O., S.2.

4) Unter Überschußmengen sind die Teile einer Walzung zu verstehen, die über den zur Zeit der Walzung vorliegenden Auftragsbestand hinausgehen und kurzfristig nicht abgesetzt werden können. Die Bildung größerer Läger auf Herstellerebene wird nicht als wünschenswert angesehen.

besagt nicht, daß die Werke nicht grundsätzlich dazu in der Lage sind, ihren Handelsgesellschaften andere Richtlinien für ihre Einkaufspolitik zu geben. Entscheidend ist die jeweilige primäre Zwecksetzung, die mit den Werkshandelsgesellschaften verfolgt wird.[1)]

In anderem Zusammenhang war bereits darauf hingewiesen worden, daß die Werke durch ihre lagerhaltenden Handelsgesellschaften in gewissem Umfange Einfluß auf die Preisbildung des Handels ausüben können. Dies gilt auch für die USA, was die folgenden Ausführungen beweisen, wenn sich diese auch nicht ausschließlich auf Werkshandelsgesellschaften beziehen. Innerhalb der erwähnten größeren Eisenhandelsunternehmungen kommt jedoch den Werkshandelsgesellschaften besondere Bedeutung zu.

"Alors qu'il nous a été donné de constater que les prix usines étaient remarquablement tenus, il nous est apparu que la discipline était moins stricte sur les prix des magasins. Les entorses viendraient souvent des marchands de fer moyens, les gros marchands respectant scrupuleusement leurs barèmes. Ces gros marchands semblent jouer un rôle de régulateur des prix, et à chaque infraction font en général revenir les dissidents dans la bonne voie en les menacant d'une baisse de barème."[2)]

Diese beeinflussung der Verkaufspreise des Handels durch die Werkshandelsgesellschaften ist aus Gründen, die auf S. 25/26 erläutert wurden, für die Werke ein nicht zu unterschätzender Vorteil.

133. Selbständige Eisenhändler

Die selbständigen Eisenhandelsunternehmen sind von größter Bedeutung für die Versorgung der stahlverarbeitenden Industrie in den USA. Ihr Marktanteil hat sich gegenüber den Werkshandelsgesellschaften in den letzten Jahren nicht verringert und

---

1) Vgl. hierzu auch S. 69 ff.

2) La Fonction Commerciale ..., a.a.O., p.63.

beträgt 60 - 65 % des indirekten Absatzes.[1] Die Betriebsgrößenstruktur ist recht uneinheitlich. Neben vielen kleinen Firmen gibt es eine Reihe größerer Unternehmen, die allerdings nicht den Umfang der Werkshandelsgesellschaften erreichen. Immerhin sind freie Eisenhandelsgesellschaften mit 8 - 12 Niederlassungen, die über ein größeres geographisches Gebiet verteilt sind, durchaus keine Seltenheit.

Die Existenz der sog. "Independents" ist durch die großen Werkshandelsgesellschaften nicht gefährdet. Das Nebeneinanderbestehen werksgebundener und freier Eisenhandelsunternehmen wirft in den USA in einem gewissen Gegensatz zu Deutschland, wie noch gezeigt wird, keine besonderen Probleme auf. Der Grund besteht darin, daß in den USA nur vier Erzeuger über eigene Handelsgesellschaften verfügen. Selbst wenn diese bevorzugt beliefert würden, was in bezug auf die Einkaufspreise durch die amerikanische Anti-Diskriminierungsgesetzgebung verboten ist, liegt darin keine unmittelbare Gefahr für die freien Eisenhandelsfirmen.[2] Diese haben jederzeit die Möglichkeit, ihre Bestellungen bei anderen Produzenten aufzugeben, so daß die Beschaffung gesichert ist. Hinzu kommt noch, daß jene Werke, die über keine eigene Handelsorganisation verfügen, bestrebt sein werden, den freien Handelsfirmen größeres Entgegenkommen zu zeigen. Die Existenz des freien Eisenhandels muß erst dann u.U. als gefährdet angesehen werden, wenn ein größerer Teil der maßgebenden Produzenten eigene Handelsgesellschaften aufgebaut hat.

---

1) Vgl. Herbert Groß, a.a.O., S.202 ff.

2) Dies gilt mit gewissen Einschränkungen auch zu Zeiten eines Verkäufermarktes, da die große Zahl von Erzeugern, die nicht über lagerhaltende Werkshandelsgesellschaften verfügen, dem selbständigen Eisenhandel eine ausreichende Beschaffungsbasis bietet. Die oben angedeuteten Einschränkungen ergeben sich höchstens dann, wenn die Werke ohne eigene Handelsunternehmen dem Eisenhandel ungünstigere Lieferfristen gewähren als der direkt beziehenden stahlverarbeitenden Industrie. Eine solche Verhaltensweise wäre jedoch kurzsichtig und ist deshalb nicht sehr wahrscheinlich.

2. Die Absatzwege von Walzwerkserzeugnissen in der Bundesrepublik

21. Die historische Entwicklung des deutschen Absatzsystems

Das heute in der Bundesrepublik bestehende Absatzsystem kann ohne die historischen Hintergründe nicht ausreichend erklärt werden. Daher soll zunächst seine geschichtliche Entwicklung kurz wiedergegeben werden, jedoch nur insoweit, als es zum Verständnis des heute bestehenden Absatzsystems erforderlich ist.

Die überhöhten Investitionen in den letzten 20 Jahren des vorigen Jahrhunderts, der sog. Gründerzeit, führten zu Überkapazitäten der Erzeuger, die einen ruinösen Wettbewerb auslösten, wovon der Eisenhandel profitierte. Er konnte die Hersteller so lange gegeneinander ausspielen, bis sich bei diesen der Gedanke durchsetzte, dem scharfen Preiswettbewerb durch die Zusammenfassung des Angebots ein Ende zu bereiten.[1] 1904 wurde der Stahlwerksverband gegründet, der eine gemeinschaftliche Verkaufsstelle für die sog. A-Produkte Halbzeug , Oberbaumaterial und Formstahl einrichtete, während die Erzeugung aller übrigen Güter, der sog. B-Produkte, lediglich kontingentiert wurde.

Bei Halbzeug und Oberbaumaterial wurde der Handel völlig ausgeschaltet, was durch die geringe Zahl der hierfür vorhandenen Nachfrager erleichtert wurde. Der Formstahlabsatz wurde allerdings weiter über den Handel vorgenommen, der sich zu 5 Trägerhändlervereinigungen zusammenschloß. Diese gerieten in starke Abhängigkeit gegenüber dem Stahlwerksverband, der vor allem die Preisfestsetzung kontrollierte.[2] Nur bei Formstahl wurde der Handel stark von der Industrie abhängig, während er bei den sonstigen Walzwerkserzeugnissen

---

1) Vgl. zum folgenden Kurt Kuhnke, Die Verbandsbildung im Eisengroßhandel unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklung nach dem Kriege, Diss. Frankfurt 1937.

2) Vgl. hierzu Helmut Huffmann, Die Eisengroßhandelsunternehmung und ihre Funktion unter besonderer Berücksichtigung der Nachkriegsverhältnisse, Diss. Hamburg 1948, S.10.

seine Tätigkeit frei ausüben konnte. Eine bedrohliche Entwicklung lag jedoch darin, daß die Produzenten eigene Vertriebsorganisationen, die Werkshandelsgesellschaften, aufbauten, da die Verlängerung des Stahlwerksverbandes oft gefährdet war und die Produzenten im Falle der Auflösung den Konkurrenzkampf nicht ohne eigene Absatzorganisation aufnehmen wollten und konnten.

"Als günstigste Lösung erschien einer Reihe von Eisenindustriellen die Errichtung eigener Handelsgesellschaften, der Werkshandelsgesellschaften, die entweder durch Neugründung oder durch Übernahme bisher selbständiger Eisengroßhandlungen entstanden. Manche Eisenhandelsfirma beteiligte sich auch an Produktionsunternehmen, um die eigene Stellung zu festigen. Von beiden Seiten kam es also zu einer Verbindung zwischen Industrie und Handel."[1] Oder an anderer Stelle: "Dennoch bedeutete die Gründung der Werkshandelsgesellschaften für die fraglichen Firmen eine ihnen sehr erwünschte Stärkung ihrer Stellung innerhalb des Kartells, weil die Existenz der Handelsfirmen deutlich erkennen ließ, daß das Werk über eigene Verbindungen zum Markt verfügte und nicht unbedingt auf das Kartell angewiesen war, um seine Erzeugnisse abzusetzen."[2]

Nach der Auflösung des Stahlwerksverbandes 1920 konnte der Handel seine Stellung rasch festigen[3], bis infolge der großen Absatzschwierigkeiten der Stahlwerksverband 1925 wieder ins Leben gerufen wurde, diesmal mit weit strafferer Organisation. Der gesamte Verkauf, auch der im alten Stahlwerksverband nur kontingentierten B-Produkte, erfolgte über ein Verkaufssyndikat. Der Stahlwerksverband gründete 4 Großhandelsverbände, deren Mitglieder - fast nur Werkshändler - vom Stahlwerksverband bestimmt wurden. So kam es, daß z.B. in Nordrhein-Westfalen von 12 Verbandshandlern nur einer nicht werksgebunden war.[4] Nur die Mitglieder der vier Groß-

1) Robert Nieschlag, Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S.409.

2) Derselbe, a.a.O., S.409.

3) Vgl. Paul Berkenkopf, Die Neuorganisation der deutschen Großeisenindustrie, Essen 1928.

4) Berkenkopf, a.a.O., S.53.

handelsverbände, die sog. Verbandshändler, hatten das Recht, beim Stahlwerksverband zu kaufen. "Die Großhandelsverbände bzw. der Stahlwerksverband schlossen mit den Nichtverbandshändlern einzeln, bzw. soweit sie in Kartellen organisiert waren, mit diesen Gegenseitigkeitsverträge ab, in denen sich die betreffenden freien Händler (Vertragshändler genannt) zur Einhaltung der vom Stahlwerksverband festgesetzten Preise und Bedingungen, sowie zum ausschließlichen Verbandsverkehr verpflichteten."[1] Auf diese Art beherrschte der Stahlwerksverband das Marktgeschehen völlig, die Werkshandelsgesellschaften engten den Spielraum des freien Eisenhandels immer mehr ein. "Die Folge des wachsenden Einflusses des Werkshandels war, daß der freie Handel nur noch Funktionär (bzw. der verlängerte Arm) der Industrie wurde. Besonders traf ihn der Entzug seiner ehemalig wichtigsten volkswirtschaftlichen Aufgabe: der Preisbildung."[2]

1930 trat in den Bestimmungsfaktoren der Gruppierung des Handels insofern eine Änderung ein, als die Zugehörigkeit zum Kreis der Verbandshändler von einem bestimmten Mindestumsatz und nicht mehr vom Willen des Stahlwerksverbandes abhängig gemacht wurde. 1933 wurde der Bund Deutscher Eisenhändler (BDE) gegründet, der eine Art Zwangskartell darstellte, da praktisch jeder Eisenhändler dem BDE angehören mußte[3]. Der gesamte Eisenhandel wurde in verschiedene Rabattklassen eingeteilt. Zur Erlangung der Verbandshändlereigenschaft wurden für die einzelnen Erzeugnisgruppen bestimmte Mindestumsätze pro Jahr festgelegt, die gegenüber den vorher bestehenden herabgesetzt wurden, so daß die Zahl der Verbandshändler stieg. Nach dem Kriege stellten die Verkaufsverbände der Werke ihre Tätigkeit ein. Die bestehende Einteilung des Handels in mehrere Rabattklassen wurde jedoch im Prinzip beibehalten. Gesetzliche Grundlage bildet die Verordnung PR Nr.58/52 des Bundesministers für Wirtschaft, die nach Verhandlungen mit der Combined Steel Group der Alliierten in Zusammenarbeit zwischen eisenerzeugender Industrie, Eisenhandel und eisen-

1) Hans Rebien, Der Handel mit den Walzwerkserzeugnissen der eisenerzeugenden Industrie Deutschlands, Diss. Jena 1931, S. 65

2) Rebien, a.a.O., S. 70/71

3) Kuhnke, a.a.O., S. 75

verarbeitender Industrie ausgearbeitet wurde und die Basis des heute bestehenden Absatzsystems bildet.

Bevor hierauf näher eingegangen wird und insbesondere die dafür maßgeblichen Ursachen einer kritischen Betrachtung unterzogen werden, sollen noch einmal die Faktoren herausgearbeitet werden, die nach der kurzen Skizzierung der geschichtlichen Entwicklung des deutschen Absatzes von Walzwerkserzeugnissen für das Verständnis der gegenwärtigen Verhältnisse wesentlich sind:

Entscheidend war die Gründung von Werkshandelsgesellschaften durch fast sämtliche großen Stahlerzeuger. Die Werkshandelsgesellschaften hatten ursprünglich nur die Aufgabe, Kontakte zu Großabnehmern herzustellen und die Geschäftsabwicklung des direkten Absatzes möglichst weitgehend zu übernehmen. Aus diesem Grunde lag ihr Standort anfänglich nur in wenigen Hauptverbrauchszentren. "Der freie Eisen- und Stahlgroßhandel konnte seine Tätigkeit damals (vor dem 1.Weltkrieg, der Verfasser) - zumindest auf einem weiten Gebiet - ungestört von den Werkshändlern fortsetzen, weil sich jene vorerst auf das Streckengeschäft beschränkten und die Lagerhaltung nicht übernahmen. Dort lag aber das Schwergewicht des freien Großhandels, der zunächst zu den gleichen Bedingungen beliefert wurde wie der Werkshandel. Nachteilig war freilich für den freien Eisenhandel, daß der Werkshandel - auf die Finanzkraft der Werke gestützt - die größeren Geschäfte (die im Rahmen des Streckengeschäfts abgewickelt werden) an sich zog."[1] Später jedoch wurde das Netz der Werkshandelsgesellschaften weiter ausgebaut und im Zuge dieser Entwicklung gingen sie zum Aufbau eigener Läger über, um auch kurzfristig auftretenden Bedarf decken zu können, wodurch der Grad der Marktbeeinflussung und Absatzsicherung der Konzernwerke weiter gefestigt wurde.

Es wurde bereits angeführt, daß nicht nur Werkshandelsgesellschaften, sondern auch freie Eisenhändler, deren Zahl nach

---

1) Robert Nieschlag, Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S.409.

Herabsetzung der Meßziffern für den Jahresumsatz stieg, zum Kreis der Verbandshändler gehörten und somit in die Abwicklung des direkten Absatzes eingeschaltet waren.

Als wesentlich müssen die folgenden zwei Gesichtspunkte angeführt werden:

1. Fast sämtliche Stahlerzeuger verfügten über eigene Handelsgesellschaften.
2. Diesen rechtlich selbständigen Handelsgesellschaften oblag ursprünglich als einzige Aufgabe die Abwicklung des direkten Absatzes. Erst später trat die eigene Lagerhaltung hinzu.

Die deutschen Stahlproduzenten haben für den zur Durchführung ihres direkten Absatzes erforderlichen Kontakt mit den Stahlverarbeitern also nie die organisatorische Form bloßer Verkaufsbüros wie in den USA oder die Vermittlungstätigkeit eigener Reisender bzw. Vertreter gewählt. Schon immer waren rechtlich selbständige Handelsgesellschaften in den direkten Absatz eingeschaltet. Andererseits war das Netz der Werkshandelsgesellschaften nie so lückenlos, daß sämtliche Stahlverbraucher, die die Voraussetzungen für den direkten Bezug erfüllten, erfaßt werden konnten, so daß der freie Eisenhandel in die Abwicklung des direkten Absatzes eingeschaltet blieb. Es bestanden also keine unterschiedlichen Funktionsträger für den direkten und den indirekten Absatz, da sich freier Handel und Werkshandel sowohl mit dem Streckengeschäft als auch mit dem Lagergeschäft befaßten.[1] Damit ist allerdings noch nicht die Frage beantwortet, warum in der Bundesrepublik der direkte Absatz grundsätzlich[2] in der Form des Streckengeschäftes des Handels durchgeführt wird. Diese Frage wird später zu klären sein. Das Verständnis des augenblicklich bestehenden Absatzsystems wird jedoch erleichtert, wenn man sich die historische Entwicklung vergegenwärtigt, als deren wichtigstes Kennzeichen die Einschaltung werksgebundener bzw. freier Eisenhandelsfirmen in den direkten Absatz anzusehen ist.

---

1) Gemäß der von uns gewählten Definition zählt das Streckengeschäft beider Handelsformen zum direkten Absatz.

2) Ausnahmen ergeben sich nur in den auf S. 140 ff. angedeuteten Fällen.

22. Der direkte Absatz von Walzwerkserzeugnissen und seine organisatorische Abwicklung

221. Die grundsätzliche Einschaltung des deutschen A-Handels in den direkten Absatz.

Wie im vorigen Abschnitt schon angedeutet, sind dem deutschen Eisenhandel wichtige Funktionen im Direktabsatz übertragen. Bevor auf die Ursachen eingegangen wird, soll zunächst erläutert werden, wie der Direktabsatz der Walzwerke organisatorisch in der Bundesrepublik durchgeführt wird. Zu diesem Zweck sind die Grundlagen des deutschen Absatzsystems darzustellen.

2211. Die Unterteilung des deutschen Handels in A-Handel und B-Handel

Von den auf S. 140 ff. angeführten Fällen abgesehen[1], hat nur ein Teil des deutschen Handels, der sog. A-Handel, die Möglichkeit, direkt mit den Erzeugern zu kontrahieren. Dies bedeutet nicht, daß nur der A-Handel direkt beliefert wird. Auch der sog. nachgeordnete oder B-Handel sowie stahlverarbeitende Betriebe werden von den Werken direkt beliefert. Aufträge dieser Abnehmer werden jedoch in Form des Streckengeschäfts über den A-Handel abgewickelt. Vertragspartner sind hierbei der Empfänger der Lieferung (also B-Handel oder Verarbeiter) und A-Handel einerseits, Erzeuger und A-Handel andererseits. Entsprechend erfolgen auch Rechnungsstellung und Zahlungsabwicklung zwischen Werk und A-Händler einerseits, A-Händler und Empfänger der Lieferung andererseits.

Zunächst ist zu untersuchen, ob der A-Handel eine Monopolstellung besitzt. Zu diesem Zweck muß erläutert werden, welche Händler A-Händler sind bzw. welche Bedingungen hieran geknüpft sind. Gesetzliche Grundlage der Unterteilung des deutschen Eisenhandels ist die bereits erwähnte Verordnung PR Nr.58/52 des Bundesministers für Wirtschaft, die nach Verhand-

1) Hier handelt es sich um die Aufträge von Großverbrauchern sowie um sog. Großaufträge von Verbrauchern und B-Händlern.

lungen mit den Alliierten zustandekam, die das deutsche Absatzsystem zum Nachteil des Handels ändern wollten, mit ihrer Forderung jedoch am Widerspruch der deutschen Stahlindustrie und auch der stahlverarbeitenden Industrien scheiterten.

Heute gliedert sich der Eisenhandel in der Bundesrepublik - wie schon angeführt - in den A-Handel und in den B-Handel, der wiederum in drei Rabattklassen aufgeteilt ist. Entscheidend für die Eingruppierung ist der vom Händler erzielte Umsatz.

§ 2 der oben zitierten Verordnung 58/52 unterscheidet zwischen Walzwerks- und Spezialerzeugnissen. Walzwerkserzeugnisse im Sinne dieser Verordnung sind Formstahl einschließlich Breitflanschträger, Stabstahl, Universalstahl, Grobbleche, Mittelbleche, Halbzeug und leichtes Oberbaumaterial. Spezialerzeugnisse sind Bandstahl, Handelsfeinbleche, Qualitätsfeinbleche sowie verzinktes und verbleites Material.

Nach § 4 der Verordnung 58/52 ist derjenige "Großhändler für Walzwerkserzeugnisse mit Ausnahme von Spezialerzeugnissen, der, ohne Großhändler für Spezialerzeugnisse zu sein, mindestens folgende Meßzahlen für Walzwerkserzeugnisse erreicht":

bei Sitz eines Unternehmens im	
Land Nordrhein-Westfalen (mit Ausnahme des früheren Landes Lippe)	übrigen Bundesgebiet oder West-Berlin
6000 t	5000 t

Die Meßzahlen geben den Mindestumsatz pro Jahr an. Sie erhöhen sich um das Doppelte, wenn der Großhändler mit Sitz in Nordrhein-Westfalen nicht mindestens 1500 t, der Großhändler mit Sitz im übrigen Bundesgebiet nicht mindestens 1200 t auf das eigene Lager bezogen hat. Mit dieser Bestimmung will man offensichtlich erreichen, daß der Handel ein genügend großes Lager unterhält, um den Bedarf laufend decken zu können.

Es bedarf nun noch einer Erklärung, welche Mengen ein Händler bei der Meldung seines Umsatzes zu berücksichtigen hat. Es sind dies:

1. sein Umsatz im reinen Streckengeschäft
2. seine Bezüge ab Werk auf das eigene Lager
3. seine Bezüge vom anderen Händlerlager auf das eigene Lager bzw. Lieferungen vom anderen Händlerlager in seinem Auftrag an seine Abnehmer.

Es ist zu beachten, daß nur die tatsächlich erfolgten Lieferungen, nicht aber noch nicht ausgelieferte Bestellungen bei den Werken angerechnet werden. Ebenfalls darf IIa-Material - also Material minderer Qualität - nicht einbezogen werden.

Großhändler für ein Spezialerzeugnis ist, wer mindestens folgende Mengen erreicht:

	Nordrhein-Westfalen	übriges Bundesgebiet
Bandstahl	600 t	450 t
Handelsfeinbleche	600 t	600 t
Qualitätsfeinbleche	500 t	500 t
verzinktes und verbleites Material +	350 t	350 t

+ bei Sitz in den Ländern Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz: 450 t

Die Sonderregelung für verzinktes und verbleites Material wurde getroffen, da in den süddeutschen Ländern der Bedarf besonders hoch ist.

"Nicht ohne Grund hat man die eben genannten Walzwerkserzeugnisse gegenüber den zuerst genannten in einer besonderen Gruppe zusammengefaßt. Der Absatz von Bandstahl, Handelsfeinblechen, Qualitätsfeinblechen sowie verzinktem und verbleitem Material ist ein besonderer Zweig des Eisenhandels. Der Absatz dieser ziemlich verfeinerten Walzwerkserzeugnisse kann wegen ihrer besonderen Eigenart nicht unter den gleichen Bedingungen (Menge, Abnehmerkreis, Qualitätsauswahl usw.) wie der Absatz der übrigen Walzwerkserzeugnisse erfolgen. Deshalb

hat sich eine besondere Gruppe von 'Großhändlern in Spezialerzeugnissen' herausgebildet, die sich häufig auf den Absatz eines oder mehrerer dieser Erzeugnisse beschränken, weil der Handel mit diesen Erzeugnissen besondere Marktkenntnisse voraussetzt. Es ist daher verständlich, daß unter solchen Voraussetzungen für die Erlangung der A-Großhändlereigenschaft kein so großer Maßstab an den Umsatz dieser Erzeugnisse gelegt werden kann, wie dies bei den zuerst aufgezählten Erzeugnissen Formstahl, Stabstahl usw. getan wird. Die Meßzahlen sind daher niedriger angesetzt."[1)]

Will ein Spezialhändler auch die übrigen Erzeugnisse direkt ab Werk beziehen, so muß er in den Standarderzeugnissen bestimmte Mindestbezugsmengen erreichen.

Ein Händler wird von dem Zeitpunkt an A-Händler mit der Möglichkeit, zu den für A-Händler geltenden Preisen direkt beim Werk einzukaufen, zu dem er im Laufe des Kalenderjahres nachweist, daß er die für A-Händler geforderte Meßzahl erreicht hat. Andererseits wird ein A-Händler für das folgende Jahr als B-Händler eingestuft, wenn er im abgelaufenen Jahr die Meßzahl nicht erreichte.

Der B-Handel gliedert sich - wie bereits angeführt - in drei Gruppen, für die unterschiedliche Rabatte gelten. Für diese drei Gruppen sind ebenfalls bestimmte Meßzahlen festgesetzt.

Warum nur dem A-Händler die Möglichkeit eines direkten Kontrahierens mit den Werken gegeben ist, soll erst im folgenden Abschnitt erläutert werden. Eine Monopolstellung des A-Handels ist jedoch kaum gegeben; denn dazu sind die dem A-Handel gegenüber dem B-Handel eingeräumten Preisvorteile zu niedrig.[2)] Hinzu kommt, daß der A-Handel seine Verbindlichkeiten bei den Werken am 15. des der Lieferung folgenden Monats regulieren muß, während er dem B-Handel in vielen Fällen Kredite einräumt, ohne daß es immer möglich ist, hierfür Zinsen zu berechnen.

---

1) Der Handel mit Walzeisen im Bundesgebiet, 1953, S.12, herausgegeben von der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie.

2) Diese Preisvorteile beruhen auf den im allg. höheren Leistungen des A-Handels. Vgl. hierzu S. 129/130.

Aus den noch auf S.140f zu erläuternden Fällen ergibt sich, daß das deutsche Absatzsystem ausschließlich aus wirtschaftlichen Gründen im allgemeinen nur dem A-Handel die Möglichkeit gibt, direkt mit den Werken zu kontrahieren. Entscheidend ist, daß auch B-Handel und Stahlverarbeiter direkt beliefert werden. Bei der Unterteilung des Handels in A-Handel und B-Handel geht es nicht darum, einer bestimmten Gruppe von Händlern, den A-Händlern, eine Vorrangstellung zu sichern. Allein die am Umsatz gemessene Leistung entscheidet darüber, wer A-Händler und wer B-Händler ist. Die Vorteile des A-Handels ergeben sich nicht auf Grund willkürlich verliehener Privilegien, sondern auf Grund der Leistung, die durch das Erreichen der Meßzahlen ständig neu unter Beweis gestellt werden muß. Die Festlegung einer bestimmten Jahresbezugsmenge, deren Erreichen erst ein direktes Kontrahieren mit den Erzeugern ermöglicht, mag willkürlich und als künstlicher, den Gesetzen der Marktdynamik widersprechender Eingriff in die Absatzwege erscheinen. Da die Stahlindustrie jedoch aus bestimmten Gründen nur mit einer begrenzten Zahl von Handelsunternehmen in direkter Geschäftsverbindung zu stehen wünscht, läßt sich schwer ein anderes, mit geringeren Nachteilen verbundenes Absatzsystem finden. Eine Begrenzung der Zahl der zum Vertragsabschluß mit den Herstellern berechtigten Händler durch andere Maßnahmen wie z.B. Vergabe des Alleinverkaufsrechtes für bestimmte Gebiete würde die Absatzwege in weit größerem Umfange beeinflussen, ungerechtfertigte Vorzugsstellungen bestimmter Händler schaffen und die übrigen in ihren Geschäftsmöglichkeiten einengen. Es soll zwar nicht verkannt werden, daß das bestehende Absatzsystem nicht frei von Nachteilen ist. Unter der Prämisse, daß die Zahl der Vertragspartner der Werke eingeschränkt werden soll, wird jedoch jedes System, das das Recht, mit den Werken zu kontrahieren, nicht an eine bestimmte Bezugsmenge knüpft, die Entfaltung händlerischer Leistung stärker einengen als das bestehende Meßziffernverfahren.

Es kann mit Recht behauptet werden, daß die Meßzahlen so niedrig angesetzt sind, daß es nicht allzu schwierig ist, vom B-Händler zum A-Händler aufzusteigen, was durch die Erfahrung eindeutig bewiesen wird. "Die Tatsache, daß innerhalb der letzten drei Jahre eine große Zahl von B-Händlern, die teilweise erst in demselben Jahre ihre Tätigkeit als Eisenhändler aufgenommen haben, in die Gruppe der A-Händler aufgestiegen ist, beweist, daß dem Tüchtigen in diesem System jede Aufstiegsmöglichkeit offen steht."[1)]

Es muß zwar berücksichtigt werden, daß diese Äußerung aus Interessentenkreisen stammt; nach Ansicht des Verfassers ist sie aber durchaus berechtigt. Der A-Händler steht genauso vor der Gefahr, infolge zu geringen Umsatzes als B-Händler zurückgestuft zu werden, wie dieser die Möglichkeit hat, durch bessere Leistung als A-Händler eingruppiert zu werden.

Die Auswertung der Jahresberichte der Fachvereinigung Eisen- und Stahlhandel durch den Verfasser hat ergeben, daß von 1955 bis 1958 die Zahl der A-Händler in Standarderzeugnissen in Nord- und Westdeutschland von 123 auf 153, also um ca. 25 % gestiegen ist. Auch wenn man berücksichtigt, daß die allgemeine Wirtschaftsexpansion diesen Zugang mit beeinflußt hat, so zeigt sich doch, daß das bestehende Rabattsystem dem A-Handel keinen "Schutz" in dem Sinne zu bieten vermag, daß B-Händlern Aufstiegsmöglichkeiten genommen sind.

Die Tatsache, daß der A-Handel einen höheren Rabatt erhält als der B-Handel, läßt sich dadurch rechtfertigen, daß die Abwicklung von Aufträgen des B-Handels für die Werke im allgemeinen höhere Kosten verursacht als die von Aufträgen des A-Handels. Auf Grund seines geringeren Geschäftsvolumens und seiner geringeren Kapitalkraft belaufen sich die über den A-Handel gehenden Streckenaufträge des B-Handels in vielen Fällen auf etwa 20-30 t. Diese Bestellmenge teilt sich auf eine größere Zahl von Abmessungen auf, die vielleicht in einer Zeitspanne von 2 Monaten gewalzt werden. So ist oft ein

---

1) Der Handel mit Walzeisen, a.a.O., S.13.

Teil des Auftrages fertiggestellt, der B-Handel wehrt sich aber dagegen, diese Teilmenge, die keine volle Waggonladung ausmacht, abzunehmen, da ihm dann ein ungünstigerer Frachttarif berechnet würde. Die Folge ist, daß die Werke je nach Marktlage gezwungen sind, diese Teilmengen so lange auf Lager zu nehmen, bis eine volle Ladung versandt werden kann. Hierzu sind umfangreiche Lagerungsmöglichkeiten erforderlich; außerdem darf der Zinsverlust nicht übersehen werden. Diese Nachteile treten bei Bestellungen des A-Handels kaum auf, da dessen Bestellungen im allgemeinen auf eine wesentlich höhere Tonnage lauten, so daß viel eher die Möglichkeit eines schnellen Versandes in kompletten Ladungen gegeben ist.

Unter Hinweis auf die Verhältnisse in den USA könnte behauptet werden, daß die vorigen Bemerkungen nicht gerechtfertigt erscheinen, da in den USA die Rabatte an Händler nicht differenziert werden, wie dies in Deutschland der Fall ist. Dem ist entgegenzuhalten, daß die amerikanischen Werke viel höhere Mindestmengen je Abmessung verlangen bzw. daß die Mindermengenaufschläge viel stärker gestaffelt sind, so daß in den USA viele Aufträge in der Höhe, wie sie von deutschen B-Händlern erteilt werden, nicht "werksfähig" sind. In den USA wird also eine ungleich stärkere Differenzierung vorgenommen, allerdings mit anderen Mitteln.

Der höhere Rabatt des A-Handels kann auch in Zusammenhang mit der technischen Weiterentwicklung in der Stahlindustrie gesehen werden.

Im Zuge des Wiederaufbaus der deutschen Stahlindustrie nach dem Kriege wurden vorwiegend sehr moderne Walzanlagen mit hoher Kapazität und Durchlaufgeschwindigkeit gebaut, die eine äußerst rationelle Fertigung erlauben, dies jedoch nur unter der Voraussetzung, daß pro Abmessung jeweils große Mengen abgewalzt werden können.

Von den Ausmaßen und Auswirkungen der möglichen Rationalisierung geben folgende Angaben einen Eindruck: "Die Einführung vollautomatischer kontinuierlicher Walzwerke in den USA senkte

die Kosten der Blechfabrikation in einem ungeahnten Ausmaß. Während im Jahre 1925 der Preis für kaltgewalzte Bleche 227 % des Preises für Stahlblöcke betrug, sank dieser Prozentsatz bis zum Jahre 1949 auf 119 % herab."[1] "In einem kontinuierlichen Walzwerk produzieren 125 Mann genau so viel, wie früher in 96 herkömmlichen Anlagen 4500 Menschen. Mit anderen Worten: Die Produktivität wurde versechsunddreißigfacht."[2]

Die modernen Anlagen arbeiten dann wirtschaftlich, wenn pro Abmessung große Mengen gewalzt werden. Der B-Handel ist jedoch oft nicht dazu in der Lage, derart große Mengen je Dimension aufzugeben, weil seine Kapitalkraft dadurch zu sehr angespannt würde und sein Bedarf auch nicht so groß ist. Es ist in Zeiten der Hochkonjunktur durchaus möglich, daß die Werke dazu übergehen werden, sehr hohe Mindestmengen je Abmessung festzusetzen, so daß selbst ein Teil des A-Handels Schwierigkeiten haben würde, diese Bedingungen zu erfüllen.

Da der A-Handel im allgemeinen größere Aufträge erteilt als der B-Handel, sind auch die Kosten, die bei der Abwicklung der Aufträge entstehen, unterschiedlich. Aus den dargelegten Gründen kann der höhere A-Handelsrabatt nicht als "Monopolrente" angesehen werden; er ist vielmehr ein Äquivalent für die Leistungen, die der A-Handel der Industrie gegenüber erbringt.

2212. Die Ursachen der Einschaltung des A-Handels

Die Frage, aus welchen Gründen die Werke, von den auf S.140 ff. behandelten Ausnahmen abgesehen, nur mit dem A-Handel kontrahieren, so daß der Direktabsatz in Deutschland generell in Form des Streckengeschäfts des A-Handels abgewickelt wird, ist nun zu prüfen.

Eine aktive Absatzgestaltung verlangt, daß die Erzeuger von sich aus Kontakt mit den Abnehmern aufnehmen. Zu diesem Zweck können sie sich verschiedener organisatorischer Möglichkeiten

---

1) Carl Horst Hahn, Der Schumanplan, München 1953, S.94.

2) European Steel Trends in the Setting of the World Market, prepared by Steel Division ECE, Genf 1949, S.60.

bedienen. Hierbei ist insbesondere an Vertreter oder Reisende, eigene dezentralisierte Verkaufsbüros sowie an rechtlich selbständige Werkshandelsgesellschaften zu denken. Wie schon erwähnt, haben die deutschen Stahlproduzenten die Vertriebsfunktion weitgehend ausgegliedert und eigens zu diesem Zweck gegründeten Werkshandelsgesellschaften übertragen. Da jedoch das Netz der eigenen Handelsgesellschaften nicht so eng ist, daß sämtliche direkt beziehenden Abnehmer dadurch erfaßt werden können, wurde auch der selbständige A-Handel eingeschaltet. Andernfalls hätten die Werke in größerem Maße eigene Außenorgane schaffen müssen. Da hierauf verzichtet wurde, ergibt sich eine Reduzierung der Vertriebskosten der Industrie. Durch die Einschaltung des A-Handels und durch die diesem gewährte Handelsspanne wird der Preis also nicht erhöht, da bei Ausschaltung des A-Handels aus dem direkten Absatz die Vertriebskosten der Werke infolge des Aufbaus eigener Außenorgane steigen würden, was sich auf die Verkaufspreise der Stahlindustrie auswirken müßte.

Bei der Behandlung des direkten Absatzes in den USA wurde angeführt, daß auch die Werke, die über lagerhaltende Werkshandelsgesellschaften verfügen, diese nicht mit Funktionen im direkten Absatz betrauen, sondern daß hierfür eigene Verkaufsbüros vorhanden sind. Die dabei genannten Gründe lassen sich jedoch angesichts der Großräumigkeit des amerikanischen Absatzgebietes nicht auf die Bundesrepublik übertragen. Die Verkaufsniederlassungen der amerikanischen Werke haben einen viel größeren geographischen Raum zu bearbeiten als ihre Werkshandelsgesellschaften, weshalb auch der Kundenkreis sehr stark differiert. Dieses Moment ist jedoch in der Bundesrepublik nicht gegeben, so daß man hier von einer unrationellen Zweigleisigkeit der Absatzorganisation sprechen könnte, wenn die Abnehmer sowohl von einem Vertreter einer Handelsgesellschaft als auch von dem Reisenden eines Werkes aufgesucht würden, der nur für von den Erzeugern direkt zu liefernde Aufträge zuständig ist.

Ein weiterer Unterschied gegenüber den USA, der für die Einkaufsdispositionen der Händler bzw. Stahlverbraucher von Bedeutung ist, ergibt sich durch das wesentlich umfangreichere Walzprogramm der amerikanischen Stahlkonzerne. Dies ermöglicht es, daß in den meisten Fällen die Aufträge der Verarbeiter von einem Erzeuger ausgeführt werden können, was angesichts des im allgemeinen schmaleren Walzprogramms der deutschen Werke nicht immer durchführbar ist, so daß die Aufträge oft "auseinandergezogen" werden müssen, da die darin aufgeführten Abmessungen gar nicht von einem Erzeuger gewalzt werden.

Desweiteren sind die Lieferzeiten der verschiedenen Werke abzuwägen. Auch hierzu ist eine spezielle Marktkenntnis erforderlich, die wohl die Eisenhändler haben, nicht aber die Einkäufer der Verarbeiter, die selten in ausreichendem Maße spezialisiert sind. Dies trifft allerdings nicht für ausgesprochene Großunternehmen zu, da hier die Spezialisierung im Einkauf genügend weit fortgeschritten ist.

Die bisherigen Erläuterungen dürften gezeigt haben, daß mit der Einschaltung des A-Handels in den direkten Absatz die Übernahme bestimmter Aufgaben verbunden ist, zu deren Erfüllung besondere Marktkenntnisse erforderlich sind, die die für den Einkauf verantwortlichen Sachbearbeiter der stahlverarbeitenden Betriebe nicht immer in ausreichendem Maße besitzen. Darin kann jedoch nicht der entscheidende Grund für die Einschaltung des A-Handels in den direkten Absatz erblickt werden. Es ist also noch nicht hinreichend geklärt, warum diese organisatorische Form gewählt wurde und warum die deutschen Werke nicht mit allen Abnehmern direkt kontrahieren, die den Voraussetzungen, die an den direkten Bezug gestellt sind, entsprechen. Maßgeblich für die Beantwortung dieser Frage ist, daß die Handelsfunktionen dort erfüllt werden müssen, wo es unter den gegebenen Verhältnissen am wirtschaftlichsten geschehen kann.

Bei Ausschaltung des Handels müßten mehr Vertriebsfunktionen von den Produzenten übernommen werden, was bestimmte organisatorische Anforderungen stellt und zu erhöhten Vertriebskosten führen würde. Man könnte aber immer noch damit argumentieren, daß den Werken die bisher dem Handel gewährte Spanne zufallen würde. Ob auf diese Weise eine rationellere Gestaltung des Vertriebssystems erreicht werden kann, muß bezweifelt werden. Die Absatzorganisation des Handels besteht nämlich bereits, so daß dem Handel für die Abwicklung des Streckengeschäftes keine nennenswerten zusätzlichen Kosten entstehen. Dies wäre jedoch bei der Stahlindustrie der Fall, wenn sie den Handel aus dem direkten Absatz völlig ausschalten wollte, da sie dann erst eine umfangreichere eigene Vertriebsorganisation aufbauen müßte.

Der entscheidende Grund, warum die Werke es vorziehen, nur mit der relativ kleinen Anzahl der A_Händler und nicht mit sämtlichen direkt beziehenden Abnehmern zu kontrahieren, liegt in der Übernahme der Kreditfunktion durch den A-Handel. Der Handel muß seine Verbindlichkeiten am 15. des der Lieferung folgenden Monats begleichen, während er seinerseits zum Teil umfangreiche Kredite gewährt. Das Kreditrisiko der Werke wird dadurch verringert, daß der A-Handel bei einer von den Werken gegründeten zentralen Delkredere-Stelle bestimmte Sicherheiten hinterlegen muß.

"Als Bemessungsgrundlage für den zu sichernden Betrag gilt für die Händler eine untere Sicherungsgrenze, die sich errechnet aus 40% der durchschnittlichen Monatsbezüge plus 60 % der Summe der Verpflichtungen aus Eigenakzepten plus 100 % der am Monatsschluß überfälligen Zahlungsrückstände gegenüber den Lieferanten."[1)]

Nur ein geringer Teil der Verarbeiter und des B-Handels wäre wahrscheinlich in der Lage, diesen Bestimmungen nachzukommen. Die Kosten der Kreditüberwachung werden dadurch auf ein Minimum reduziert. Die Übernahme der Kreditfunktion durch den

---

1) Barich, a.a.O., A. 69.

A-Handel verringert den vertriebsbedingten Kapitalbedarf der deutschen Produzenten.
Hierin ist die wichtigste Ursache für die Entscheidung der Stahlindustrie über die organisatorische Gestaltung ihres direkten Absatzes zu sehen.

"Beim Direktverkauf[1] würde sich für die Werke das Delkredere-Risiko erhöhen, was vor allen Dingen in Krisenzeiten unter Umständen eine erhebliche und empfindliche finanzielle Belastung bedeuten könnte. Auch würde es beim Direktverkauf an den Verbraucher kaum möglich sein, ausreichende Sicherungen für die Außenstände zu erhalten."[2]

Dies wird durch folgendes Zitat des gleichen Verfassers erhärtet: "Eine Untersuchung[3] hat ergeben, daß der Zahlungsrückstand am Monatsende des der Lieferung folgenden Monats bei Lieferunger über den Handel durchschnittlich 3-5 % ausmacht, während die Spezialerzeugnisse herstellenden Werke mit nur eigenen Vertriebsorganen Zahlungsrückstände bis zu 100 % eines Monatsumsatzes haben."[4]

Die zunächst recht einfach erscheinende Ausschaltung des Handels aus dem direkten Absatz würde für die Werke infolge der erforderlich werdenden Kreditgewährung große Nachteile mit sich bringen. Ob das deutsche Absatzsystem dann rationeller gestaltet wäre, muß angesichts der geringen Handelsspanne im Streckengeschäft als fraglich bezeichnet werden. Dies wird dadurch unterstrichen, daß die Großverbraucher, die mehr als 12 000 t pro Jahr beziehen und deshalb direkt bei den Werken kaufen könnten[5], von dieser Möglichkeit nur sehr wenig Gebrauch gemacht haben und es stattdessen bevorzugen, ihre Aufträge dem Handel zu geben. Metzger bemerkt dazu: "Im Jahre 1954 ist aber nach den übereinstimmenden Aussagen aller befragten Fachleute des Eisen- und Stahlhandels und der Eisen-

---

1) Dieser Begriff ist hier im Sinne eines Kontrahierens der Werke mit sämtlichen Abnehmern zu verstehen.

2) Barich, a.a.O., S. 46.

3) Unveröffentlichte Untersuchung der Stahltreuhändervereinigung, Düsseldorf 1950.

4) Barich, a.a.O., S. 46.

5) Vgl. S. 140 ff.

industrie von dieser theoretischen Möglichkeit des Direktbezuges praktisch kein Gebrauch gemacht worden."[1)]

Auch Willers befürwortet mit folgenden Bemerkungen die heute bestehende Organisationsform des deutschen Walzeisenabsatzes: "Die Kombination zwischen Werks- und Lagergeschäft[2)] hat sich sehr segensreich ausgewirkt und eine nahezu ideale Betreuung der Verbraucher an allen Plätzen ermöglicht. Der 'Händler am Ort' unterhält Verbindungen zu allen Werken, übernimmt die Aufteilung der Bestellungen auf verschiedene Werke und koordiniert die Liefertermine, er berät die Kunden in allen Fragen oder vermittelt die Klärung technischer Probleme durch die zuständigen Werke, er 'hilft vom Lager aus', wenn Eile geboten ist und er kann auf Grund seiner Kenntnis der Walzprogramme der verschiedenen Werke die günstigste Liefermöglichkeit ausfindig machen; schließlich räumt der Händler auch größere Kredite ein, wozu er auf Grund seiner örtlichen Bindungen zum Verbraucher besser in der Lage ist als ein entferntes Werk. Es ist weder möglich, daß der einzelne Verbraucher zu allen Werken gute Verbindungen unterhält, noch kann jedes Werk an jedem Ort ein Verkaufsbüro einrichten."[3)]

2213. Die verschiedenen A-Handelsfirmen und ihre Stellung im Wettbewerb

Bevor die heutige Wettbewerbsstellung der deutschen Werkshandelsgesellschaften untersucht wird, ist zu klären, wie stark heute noch die Bindungen zwischen Erzeugern und Handelsgesellschaften sind. Es ist kaum möglich, hierüber ein allgemeines Urteil abzugeben, da Außenstehenden nicht der nötige Einblick gewährt wird. Manche Handelsgesellschaften, die in Fachkreisen und in der Wirtschaftspresse als Werkshandelsgesellschaft bezeichnet werden, weisen dies mit Hinweis auf angeblich bestehende völlige Selbständigkeit zurück. Inwieweit dies wirklich zutrifft, kann nicht genau gesagt werden. Mit der nötigen Vor-

1) Karl Metzger, Marktformen und Marktkonstellation des deutschen Eisenhandels, Diss. Köln 1956, S.113.

2) Unter Werksgeschäft ist das Streckengeschäft des Handels zu verstehen.

3) Hans Georg Willers, a.a.O., S.187/188.

sicht kann jedoch behauptet werden, daß zwischen den sog. Werkshandelsgesellschaften und den Werken Beziehungen vor allem finanzieller und personeller Art bestehen, wobei jedoch das Maß der Abhängigkeit und Gebundenheit unterschiedlich sein wird. "Die anderen Unternehmungen der Eisen- und Stahlindustrie scheinen ebenfalls mit Handelsfirmen eng verbunden zu sein. Ein Netz von Filialen erlaubt es ihnen, auch außerhalb des Standortes der Industriebetriebe tätig zu sein. Überall hat man den Eindruck, daß die Verflechtungen zwischen Produktion und Handel in der Eisen- und Stahlwirtschaft neuerdings verstärkt worden sind, wobei es durchaus möglich ist, daß eine Werkshandelsfirma mit einer Mehrzahl von Lieferanten (auch ausländischen) zusammenarbeitet."[1] Es ist selbstverständlich, daß die Werkshandelsgesellschaften ihre Aufträge vorwiegend an das eigene Werk vergeben. Es erscheint aber zweifelhaft, daß sie dazu gegenwärtig in der Mehrzahl der Fälle vertraglich verpflichtet sind. Es kann jedoch angenommen werden, daß die Produzenten die Möglichkeit haben, ihre Interessen bei "ihren" Handelsgesellschaften bei einer merklich nachlassenden Stahlkonjunktur mit dem nötigen Nachdruck durchzusetzen.

Zur Unterstützung dieser Ansicht sei auf das folgende Zitat Barichs hingewiesen, der, da aus der Stahlindustrie stammend, sicherlich den nötigen Einblick in die Verhältnisse hatte: "Inzwischen wurden diese (die Handelsgesellschaften der früheren Vereinigten Stahlwerke, der Verfasser) in der Handelsunion-AG zusammengefaßt, die heute im kapitalmäßigen Eigentum von drei Nachfolgegesellschaften der Vereinigten Stahlwerke, der August Thyssen-Hütte AG, der Rheinischen Stahlwerke-AG und der Phoenix Rheinrohr-AG steht.[2] Auch die früheren Werkshandelsgesellschaften sind entweder direkt (Mannesmann-Eisenhandel, Hoesch-Handel, Krupp Eisenhandel) oder indirekt (Klöckner-Handel, Ferrostaal usw.) wieder mit den in Frage kommenden Stahlunternehmungen kapitalmäßig verbunden."[3]

---

1) R.Nieschlag, Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S.413.

2) Die Rheinischen Stahlwerke AG sind heute an der Handelsunion AG nicht mehr beteiligt.

3) Barich, a.a.O., S.30/31.

Nach diesen klärenden Bemerkungen soll nun untersucht werden, ob die Werkshandelsgesellschaften gegenüber den freien Eisenhändlern besondere Vorteile im Wettbewerb haben. Rein rechtlich sind Werkshandelsgesellschaften und freie Eisenhändler gleichgestellt, da aufgrund des Meßziffern-Verfahrens der erzielte Umsatz für die Höhe der Rabattierung maßgeblich ist und nicht die Tatsache, ob Werksgebundenheit vorliegt oder nicht. Daher stellen die Werkshandelsgesellschaften für den freien Eisenhandel nicht mehr eine solche Gefahr dar wie früher. Trotzdem soll nicht der Vorteil verkannt werden, der für die Werkshandelsgesellschaften darin liegt, daß sie auf Grund der Verbindung zu einem Werk eine sichere Bezugsquelle besitzen, was sich vor allem in Zeiten der Eisenknappheit in einer bevorzugten und schnelleren Belieferung auswirkt. Desweiteren wird es nur wenige freie Eisenhandelsunternehmungen geben, die hinsichtlich der Kapitalkraft einen Vergleich mit den Werkshandelsgesellschaften aushalten, was für den Wettbewerb im Wege der Kreditgewährung von großer Bedeutung ist. Auch Gegengeschäfte waren früher wohl nicht ohne Bedeutung; denn die Werke haben die Möglichkeit, die Erteilung eigener Aufträge an Walzeisen verarbeitende Unternehmungen davon abhängig zu machen, daß diese ihren Walzeisenbedarf bei der eigenen Werkshandelsgesellschaft decken.

Trotz dieser Argumente ist die Wettbewerbsstellung der freien Eisenhändler, gleiche Betriebsgröße vorausgesetzt, nicht wesentlich schlechter als die der Werkshandelsgesellschaften. Entscheidend ist der direkte Einkauf bei den Werken und hier sind die freien A-Händler nicht diskriminiert. "Die Entwicklung des Werkshandels scheint seit etwa einem Jahrzehnt zu einem gewissen Stillstand gekommen zu sein. Gegensätze zwischen freiem Handel und Werkshandel sind kaum noch zu bemerken. Werkshandel und freier Handel stehen in echtem (nicht verzerrtem) Wettbewerb. Die Werke beliefern und behandeln sie gleichmäßig; sie müssen das schon deshalb tun, weil sie den freien Handel nicht verärgern können und wollen. Die Werkshandelsfirmen sind den freien Händlern insofern ähnlich geworden, weil sie noch mehr als früher mit Waren verschieden-

ster Art und Herkunft (Montan-Union!) handeln."[1)]

Es muß auch auf den Nicht-Diskriminierungsvertrag hingewiesen werden, der am 23.6.1960 von den deutschen Eisenhandelsvereinigungen und der Walzstahlvereinigung als Vertretungsorgan der Stahlindustrie unterzeichnet wurde.

"Werke und Handel waren sich grundsätzlich darüber einig, daß alle Händler auf der Grundlage eines fairen Wettbewerbs gleiche Startbedingungen haben und daß folgende Grundsätze bei Verkäufen durch Walzstahlhersteller über oder an Händler angewandt werden sollen:

1. Die Werke werden dem B-Handel, den Verarbeitern und den Verbrauchern den Bezug über bestimmte Händler weder auferlegen noch empfehlen.
2. Die Verwendung von Geschäftsunterlagen, die den Werken von einzelnen Händlern zugeleitet werden, zugunsten eines anderen Händlers in der Werbung wird als unfairer Wettbewerb angesehen.
3. Die Händler werden in ihrer Werbung keine Vorteile anpreisen, die mit der Verbundenheit zu einem Lieferwerk begründet werden.
4. Die Werke werden einzelnen Händlern keine besonderen Preis- oder Konditionsvorteile einräumen. Artikel 60 des Montanunion-Vertrages bleibt davon unberührt.
5. Die Werke werden bei Gegengeschäften nicht die Einschaltung eines bestimmten Händlers zur Voraussetzung für das Zustandekommen des Geschäftes fordern."[2)]

Allein die Tatsache, daß der Abschluß eines solchen Vertrages als notwendig angesehen wurde, scheint darauf hinzuweisen, daß diskriminierende Praktiken gegenüber nicht werksgebundenen Händlern vorgekommen sind. Zur Überwachung des Vertrages wurde

---

1) Hardach, a.a.O., S.85.

2) Vgl. Kontinentaler Eisenhandel, Juni 1960, S.23.

eine Kommission gebildet, die sich aus Vertretern der Walzstahlvereinigung und der Eisenhandelsvereinigungen zusammensetzt. Ob dieser Vertrag angesichts seiner nicht immer präzisen Formulierung und des sicher sehr schwierig zu führenden Beweises einer Verletzung geeignet ist, eine Bevorzugung von Werkshandelsgesellschaften zu unterbinden, wird erst die Zukunft erweisen können. Seine wirkliche Bewährungsprobe wird erst in Zeiten einer Stahlknappheit erfolgen.

222. Der direkte Absatz ohne Einschaltung rechtlich selbständiger Funktionsträger

Während in der Bundesrepublik der direkte Absatz von der Stahlindustrie grundsätzlich unter Einschaltung des A-Handels vorgenommen wird, sind einige Ausnahmen zu beachten, in denen dies nicht der Fall ist.

2221. Der Absatz an Großverbraucher

Seit 1953 haben die stahlverarbeitenden Betriebe, die mindestens 12000 t Walzwerks- und Spezialerzeugnisse in Handelsgüten pro Jahr bezogen haben, die Möglichkeit, grundsätzlich unmittelbar bei den Werken ohne Einschaltung des Handels zu beziehen. Voraussetzung ist allerdings, daß die Aufträge in walzgerechten Spezifikationen erteilt werden, daß kein Kredit in Anspruch genommen wird und daß diese sog. Großverbraucher entsprechende Sicherheiten stellen, wie dies auch der A-Handel tun muß. Diese Ausschaltung des Eisenhandels ist berechtigt; denn die Großverbraucher sind in der Lage, jeweils sehr hohe Bestellungen zu erteilen, so daß die Einbeziehung des Handels der Forderung des rationellsten und kürzesten Absatzweges widersprechen würde. Außerdem gehen die Werke kein Risiko ein, da Sicherheiten gestellt werden müssen, wozu kleinere Unternehmungen seltener in der Lage sind.

Daß die zum direkten Vertragsabschluß mit den Werken berechtigende Jahresbezugsmenge relativ hoch festgesetzt wurde, ist wohl darauf zurückzuführen, daß es die deutschen Stahlerzeuger aus grundsätzlichen Erwägungen vorziehen, nur mit einer mög-

lichst geringen Zahl von Abnehmern in direkte Geschäftsverbindung zu treten, um so ihre Vertriebsabteilung möglichst klein halten zu können. Wie auf S.135 angeführt, haben die Großverbraucher von der Möglichkeit, unmittelbar mit den Werken zu kontrahieren, nur beschränkt Gebrauch gemacht, was z.T. wahrscheinlich auf die Kreditgewährung des Handels zurückzuführen ist, desweiteren sicher auch darauf, daß sie ihre Beschaffungsfunktion auf diese Art teilweise auf den Eisenhandel übertragen können, dem sie die genaue Marktbeobachtung, den Kontakt mit den Herstellern und das Ausfindigmachen der günstigsten Bezugsmöglichkeiten überlassen. Ohne Berücksichtigung der historischen Entwicklung des deutschen Walzeisenabsatzes erscheint dies schwer verständlich.

2222. Der direkte Absatz bei Vorliegen sogenannter Großaufträge

Sowohl B-Handel als auch Verarbeiter können mit den Produzenten direkt kontrahieren, sofern sie Großaufträge erteilen, für die Mindestmengen vorgeschrieben sind, die je nach Erzeugnisgruppe zwischen 200 t und 350 t liegen.

Die Annahme eines Großauftrages ist an bestimmte Voraussetzungen gebunden.
"Der Großauftrag darf nur von einem Besteller ausgehen, sich nur auf ein Erzeugnis erstrecken, das bei einem einzigen Werk zur Lieferung an eine Versandanschrift abgerufen wird. Ein solcher Großauftrag darf also nicht auf Abruf erteilt werden, sondern ist geschlossen in ungeteilter Menge zu spezifizieren, und ebenso geschlossen vom Verbraucher oder Großhändler abzunehmen. Ein Kontrahierungszwang für die Walzwerke besteht hier ebenso wenig wie in allen anderen Fällen. Das zur Lieferung vorgesehene Werk kann die Annahme der Bestellung aus jedem Grunde verweigern, so z.B. wenn wirtschaftliche Hinderungsgründe wie mangelnde Kreditwürdigkeit des Auftraggebers, unzumutbare Belastung durch Frachtmehrkosten bei Lieferung gegen die Frachtbasis usw. bestehen."[1)]

1) Der Handel mit Walzeisen, a.a.O., S.6.

Aus den Möglichkeiten des direkten Kontrahierens mit den Werken ist ersichtlich, daß das deutsche Absatzsystem keineswegs so starr ist, daß auch in den Fällen der Handel eingeschaltet ist, wo dies aus betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht mehr zu vertreten wäre. Ein Absatzsystem muß so aufgebaut sein, daß kapitalstarken Unternehmungen mit grossem Bedarf, die auch die Voraussetzungen hinsichtlich Stellung von Sicherheiten erfüllen, die Gelegenheit eines direkten Vertragsabschlusses mit den Erzeugern gegeben ist. Andernfalls würde eine Zementierung der Absatzwege eintreten, die nicht gutgeheißen werden kann.

Es soll jedoch nicht verkannt werden, daß das deutsche Absatzsystem nicht frei von einer Reglementierung ist, die Abnehmern von Walzwerkserzeugnissen nicht immer dann den direkten Zugang zu den Erzeugern erlaubt, wenn die nötigen Sicherheiten gestellt werden können, da die Voraussetzungen hinsichtlich Jahresbezugsmenge bzw. Erteilung eines Großauftrages nicht leicht zu erfüllen sind. Aus welchen Gründen dies so gehandhabt wird, wurde schon mehrfach angedeutet. Eine weitere Ursache ist wahrscheinlich im Bestehen der Werkshandelsgesellschaften zu sehen, über die ein großer Teil des direkten Absatzes abgewickelt wird, so daß im Gegensatz zu den USA für die Werke nicht die Notwendigkeit besteht, durch besondere Verkaufsbüros aus Gründen der Absatzsicherung und Marktbeeinflussung den Kontakt zu den Abnehmern herzustellen. Andererseits wird für die Werke durch die Einschaltung des Handels der direkte Absatz organisatorisch wesentlich vereinfacht.

Unseres Erachtens ist es für die Beurteilung des deutschen Absatzsystems nicht wesentlich, daß nicht alle stahlverarbeitenden Betriebe direkt mit den Werken kontrahieren können. Auf diese rechtliche Gestaltung des Absatzes ist nicht das entscheidende Gewicht zu legen. Eine Kritik wäre nur dann angebracht, wenn die Einschaltung des Handels zu einer verteuerten und unrationellen Distribution führt, was sehr zu bezweifeln ist, denn sonst hätten Großverbraucher in weit stärkerem Maße von der Möglichkeit des direkten Kontrahierens Gebrauch gemacht.

23. Der indirekte Absatz von Walzwerkserzeugnissen über Eisenhandelsläger der Werkshandelsgesellschaften und freier Eisenhändler

Nach der Abnehmergruppenstatistik der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie betrugen die Lieferungen der deutschen Stahlindustrie an Walzwerkserzeugnissen (ohne Halbzeug, Breitband, Erzeugnisse aus Grob- und Mittelblechen sowie ohne verzinkten Bandstahl) in das Gebiet der Bundesrepublik im Jahre 1960 17.435.815 t. Hiervon erhielt der Eisenhandel 3.4 Mio t, was einem Anteil des indirekten Absatzes von 19.5 %[1] entspricht. Eine nähere Analyse dieser Zahlen im Vergleich zu den übrigen untersuchten Ländern wird auf S.174 ff vorgenommen.

In diesem Zusammenhang bleibt nur festzustellen, daß trotz relativ geringer Mindestmengen und niedriger Mindermengenzuschläge-Faktoren, die den direkten Absatz begünstigen - die Läger des Handels für die Marktversorgung mit Walzwerkserzeugnissen von großer Bedeutung sind.

Die Durchführung des indirekten Absatzes obliegt den Werkshandelsgesellschaften und freien Eisenhandelsfirmen. Beide stehen miteinander in Wettbewerb. Es ist allerdings zu berücksichtigen, daß A-Händler ihren Standort vornehmlich in größeren Verbrauchszentren haben, was insbesondere für die Werkshandelsgesellschaften gilt. Der B-Handel dagegen findet sich sowohl in Großstädten, als auch in Klein- und Mittelstädten. Im letzteren Falle dient er der Deckung des Bedarfs vorwiegend kleinerer Abnehmer und steht dann nicht immer in Wettbewerb mit dem A-Handel. Es kann auch vorkommen, daß sich A-Händler bewußt auf die Belieferung größerer Abnehmer beschränken und darauf verzichten, in den Kundenkreis des B-Handels einzudringen, um auf diese Weise die Streckenaufträge des B-Handels zu erhalten. "Das Streckengeschäft mit dem nachgeordneten Handel schafft höhere Umsätze als das Geschäft mit den Kleinverbrauchern, da der Provinzhandel den zersplitterten Bedarf zu größeren Spezifikationen zusammen-

1) Zur Vermeidung von Mißverständnissen sei darauf hingewiesen, daß in dieser Zahl Streckengeschäfte nicht eingeschlossen sind.

faßt, die er im Streckengeschäft bestellt."[1] Diese Behauptung darf jedoch nicht verallgemeinert werden, vor allem wäre es falsch, den B-Handel generell als "Provinzhandel" zu bezeichnen, da der B-Handel ebenso in Gebieten großer Verbrauchsdichte ansässig ist wie der A-Handel. Meist stehen A-Handel und B-Handel miteinander in Wettbewerb. Wo dies nicht der Fall ist, ist es im allgemeinen auf die für den A-Händler zu hohen Kosten der Anlieferung zurückzuführen.

Die Standorte des B-Handels sind sehr unterschiedlich. Seine räumliche Streuung ist stärker ausgeprägt als beim A-Handel. Wo der B-Handel auf Grund seines Standortes auf einen geringeren Bedarf trifft, ist er in den seltensten Fällen als reiner Eisenhandel anzusprechen, da das Sortiment dann durch andere Waren ergänzt wird, wie z.B. sanitäre Erzeugnisse, Eisenwaren etc., und Walzwerkserzeugnisse stark in den Hintergrund treten.

3. Die Absatzwege von Walzwerkserzeugnissen in Frankreich

31. Das Streben nach Absatzsicherung als kennzeichnendes Moment des französischen Absatzsystems

Nach dem 2.Weltkrieg hat in der französischen Stahlindustrie ein Konzentrationsprozeß stattgefunden, dessen Ergebnisse in der Entstehung großer Unternehmungskomplexe sowie in mannigfachen Verflechtungen und Bindungen schwer übersehbarer und unterschiedlicher Art zwischen den einzelnen Unternehmungsgruppen zu sehen sind. Es ist nicht unsere Aufgabe, hierauf näher einzugehen.[2] Einige Zitate mögen jedoch das Ausmaß der Verschachtelung verdeutlichen. In Frankreich "ist die horizontale Verknüpfung zwischen den einzelnen Gesellschaften

---

1) Huffmann, Die Eisengroßhandelsunternehmung und ihre Funktion ..., a.a.O., S.80.

2) Vgl. Herbert Steiner, Größenordnung und horizontale Verflechtung in der Eisen- und Stahlindustrie der Vereinigten Staaten, Großbritanniens, Frankreichs, Belgiens, Luxemburgs und Deutschlands, Kiel 1952; Hans Wolter, Die französische eisenschaffende Industrie, ihre Produktions- und Absatzverhältnisse unter besonderer Berücksichtigung der jüngeren Entwicklung bis zum Inkrafttreten der Montan-Union, Düsseldorf 1953.

sowie auch unter den Montangruppen so ausgeprägt, daß sie dort als strukturbestimmendes Merkmal der Eisen- und Stahlindustrie in Erscheinung tritt."[1] "So entstand vor allem in der französischen Eisen- und Stahlindustrie ein engmaschiges und schwer übersehbares Netz gegenseitiger Interessenverknüpfung, das in diesem Umfang in der eisenschaffenden Industrie der Welt einmalig ist."[2] "Dabei erweist sich die personelle Verflechtung unter den Gesellschaften der einzelnen Montangruppen als ein für diese besonders charakteristisches Bindeglied. Diese Art der Verknüpfung von Unternehmungen der Stahlindustrie will jedoch häufig nicht für sich allein, sondern als eine Begleiterscheinung von bestehenden Kapital- oder vertraglichen Verflechtungen gewertet werden. Nicht selten ist auch der Austausch einer bestimmten Zahl von Verwaltungsratsmitgliedern zwischen zwei oder einer Mehrzahl von Gesellschaften vereinbart."[3]

Finanzielle, vertragliche und personelle Bindungen sind in der französischen Stahlindustrie jedoch nicht nur horizontal festzustellen; auch das französische Absatzsystem ist durch diese Faktoren strukturbestimmend geprägt. Die Mehrzahl der französischen Produzenten ist durch mannigfache Gestaltungsformen engstens mit der Verteilungsstufe integriert - der Begriff "Integration" ist hier sehr weit zu fassen - bzw. beeinflußt diese in starkem Umfange.

Das französische Absatzsystem zeichnet sich durch eine große Vielfalt der Erscheinungen aus, die z.T. ineinander übergehen. Auf diese ausführlich einzugehen, kann nicht unsere Aufgabe sein. Wir müssen uns daher auf eine Analyse der wichtigsten Organisationsformen unter starker Abstrahierung beschränken. Dabei wird sich erweisen, daß der Einfluß der französischen Stahlindustrie auf den Eisenhandel viel ausgeprägter ist als in den anderen Ländern. Die Art der Einflußnahme ist sehr unterschiedlich und reicht von völlig abhängigen Werkshandelsgesellschaften über finanzielle Beteiligun-

---

1) Steiner, a.a.O., S.89.
2) Ders., S.92.
3) Ders., S.98.

gen, personelle Verflechtung bis zu Konsignationsverträgen und sonstigen vertraglichen oder faktischen Einkaufsbindungen. Dies hat zur Folge, daß die Produzenten oft nur mit einer begrenzten Zahl von Absatzorganen in Verbindung stehen, was für beide Teile sowohl Vorteile als auch Nachteile mit sich bringt. Manchmal schließen Hersteller mit Händlern Ausschließlichkeitsverträge ab, die für ein bestimmtes Gebiet Gültigkeit haben. Ein Werk wird sich dazu freilich nur dann entschließen, wenn der Händler die Gewähr dafür bietet, die in dem durch den Vertrag erfaßten Raum bestehenden Absatzmöglichkeiten auszuschöpfen. Trotzdem geht ein Erzeuger durch die enge Bindung an einen Händler ein gewisses Risiko ein. Andererseits gibt dieser Händler je nach Art der bestehenden Bindungen sämtliche oder einen großen Teil seiner Bestellungen an das betreffende Werk. Gelingt dem Händler die Aufrechterhaltung oder Erhöhung seines Umsatzes, so profitiert auch das Werk davon. Die Kooperation zwischen Produktion und Distribution ist also überaus eng. Die selektive Vertriebspolitik der Werke vermag zumindest kurzfristig eine Sicherung des Absatzes zu erreichen, da angesichts der bestehenden Bindungen zu den Absatzorganen diese in ihrer Beschaffungspolitik nicht frei disponieren können. Die langfristige Sicherung des Absatzes hängt, sofern die Händler die Absatzmöglichkeiten in ihrem Gebiet auszuschöpfen vermögen, allein von der Konkurrenzfähigkeit des Erzeugers in bezug auf Preis, Qualität und Liefermöglichkeit ab.

Die Entscheidungen der französischen Stahlindustrie über die Wahl der Vertriebswege sind als weitgehend von dem Streben nach Absatzsicherung geprägt anzusehen. Die folgenden Ausführungen mögen dies verdeutlichen.

32. Die Durchführung des direkten Absatzes und ihre Organisationsformen

321. Rechtlich unselbständige Verkaufsabteilungen der Werke

Die meisten französischen Stahlerzeuger, allerdings nicht die bedeutendsten, haben darauf verzichtet, rechtlich selbständige Verkaufsgesellschaften zu gründen. Bei diesen Produzenten handelt es sich einmal um die sog. "relamineurs", reine Walzwerke ohne eigene Rohstahlbasis, die das auszuwalzende Vormaterial von anderen Erzeugern beziehen müssen, dann aber auch um voll integrierte Hüttenwerke unterschiedlicher Größenordnung mit verschieden breitem Walzprogramm. Der größte Teil der sich durch den Absatz ergebenden Aufgaben wird durch Verkaufsabteilungen wahrgenommen. Eine Beschränkung der Absatzorganisation auf reine Verkaufsabteilungen würde jedoch keine genügende Marktnähe gewährleisten und die Absatzreichweite beeinträchtigen.

Bei Anbietern mit räumlich eng begrenztem Absatzgebiet mag dies u.U. keinen zu großen Nachteil bedeuten. In allen anderen Fällen ist es jedoch erforderlich, entweder die eigene Absatzorganisation durch Anstellung von Reisenden auszubauen oder Dritte in das Vertriebssystem einzubeziehen. Hierbei ist vor allem an die bereits erwähnten Werksagenten zu denken[1)], die in einem genau festgelegten Gebiet als Vertreter der Werke fungieren, wobei ihr Aufgabenbereich nicht unbedingt das gesamte Erzeugungsprogramm des betreffenden Werkes umfassen muß. Kleinere Produzenten mit begrenztem Walzprogramm werden jedoch, sofern sie nicht Spezialerzeugnisse herstellen, die nur von einer beschränkten Anzahl von Werken angeboten werden, große Schwierigkeiten haben, genügend Agenten zu finden, da ihr Angebot für diese u.U. keine ausreichende Basis darstellt. Unter diesen Voraussetzungen erweist sich meist der Aufbau eines Reisendenstabes als notwendig oder die akquisitorischen Aufgaben der Absatzanbahnung werden kleine-

1) Vgl. S. 74 ff.

ren Händlern übertragen, die ohne festen Agenturvertrag von Fall zu Fall für den betreffenden Erzeuger tätig werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, in stärkerem Maße indirekt über den Handel abzusetzen, der sich in Frankreich in weit größerem Umfange auf das Lagergeschäft beschränkt und nicht so stark in den direkten Absatz eingeschaltet ist wie in Deutschland.

Wie bereits erwähnt, ist es sehr schwierig, die Absatzformen der französischen Stahlindustrie in eindeutig voneinander abgegrenzten Typen darzustellen. Da sich manchmal ein Erzeuger verschiedener Formen bedient, kann der folgende Schluß nur cum grano salis gewertet werden: Kleinere Werke setzen vorwiegend indirekt über den Handel ab oder stellen den Kontakt zu ihren Abnehmern durch Reisende her, sofern sie nicht bloß lokale Bedeutung haben. Die meisten Produzenten aber, die keine eigenen Handelsgesellschaften gegründet haben, bedienen sich zum Zwecke der Absatzanbahnung der agents d'usine.

322. Rechtlich, aber nicht wirtschaftlich selbständige Funktionsträger

3221. Verkaufsgesellschaften der Werke

Die bedeutendsten französischen Stahlproduzenten sind im Besitz eigener Handelsgesellschaften, nämlich die Unternehmen Lorraine-Escaut, Union Sidérurgique Lorraine Sidelor S.A., Union Sidérurgique du Nord de la France Usinor und de Wendel & Cie S.A.[1] Die Funktionen der französischen Werkshandelsgesellschaften unterscheiden sich z.T. stark von denender deutschen, die primär auf der Handelsstufe tätig sind, so daß die deutschen Werke außerdem über eigene Verkaufsabteilungen verfügen müssen, mit denen auch selbständige Händler in Verbindung treten. Der Absatz der oben erwähnten französischen Erzeuger wird bis auf einige Spezialerzeugnisse je-

1) Die Handelsgesellschaften dieser Erzeuger sind Longométal, Davum, Sovenor und Valor.

doch organisatorisch ausschließlich über die eigenen Handelsgesellschaften abgewickelt. Diese sind, von den erwähnten Ausnahmen abgesehen, die alleinigen Verkäufer ihrer Muttergesellschaften und von diesen speziell zur Durchführung des direkten Absatzes gegründet worden. Daß Davum und Longométal auch über Läger verfügen, wird später erläutert. Es bleibt also festzuhalten, daß die französischen Werkshandelsgesellschaften als werkseigen und nicht als werksgebunden anzusehen sind.[1] Der stärkere Grad der Bindung zeigt sich schon dadurch, daß die Fakturierung zwar durch die Handelsgesellschaften erfolgt, diese aber hinzufügen, daß sie im Auftrag und auf Rechnung des Werkes handeln. Dieses ist also der Vertragspartner, während in Deutschland der Händler Vertragspartner ist. Ferner verkaufen die französischen Handelsgesellschaften zum Listenpreis des Werkes ohne Handelsaufschlag.

Die Kosten der Handelsgesellschaften werden entweder von den Muttergesellschaften übernommen oder sie erhalten eine Provision, wobei entstehende Gewinne möglicherweise abgeführt werden müssen. Die französischen Werkshandelsgesellschaften sind als der verlängerte Arm ihrer Muttergesellschaften anzusehen und von diesen vollständig abhängig. Im Gegensatz zu Deutschland stehen sie daher auf Grund ihrer Aufgabenstellung kaum mit anderen Produzenten in Verbindung. Die Verkaufsgesellschaften, die nicht über eigene Läger verfügen, setzen auch an den Eisenhandel ab, was für Davum und Longométal, Gesellschaften mit eigener Lagerhaltung, in aller Regel nur dann gilt, wenn nicht die Gefahr besteht, daß man den eigenen Handelsfilialen Konkurrenz macht. Sidelor und Lorraine-Escaut haben also eine sehr stark ausgebaute Absatzorganisation, da nicht nur der direkte Absatz fast vollständig in eigener Regie ohne nennenswerte Einschaltung der Vermittlungstätigkeit selbständiger Organe durchgeführt wird, sondern auch ein großer Anteil der Lieferungen an den Handel an eigene Handelsniederlassungen erfolgt. Dadurch wird den Forderungen nach Sicherung des Absatzes und Markterfassung in hohem Maße entsprochen.

---

1) Vgl. S. 69 ff.

Sovenor und Valor, die Verkaufsgesellschaften von Usinor und de Wendel, sind an lagerhaltenden Handelsfirmen beteiligt, unterhalten jedoch keine eigenen Läger. Der Kontakt zu den Abnehmern wird durch Verkaufsbüros in den Hauptverbrauchsgebieten, durch eigene Reisende oder durch Reisende bezw. Vertreter der Handelsgesellschaften, an denen Usinor und de Wendel beteiligt sind, hergestellt. Gelegentlich bedient man sich auch der agents d'usine. Jedoch ist auch hier festzustellen, daß die Absatzpolitik maßgeblich durch das Bestreben gekennzeichnet ist, von selbständigen Organen weitgehend unabhängig zu sein, um so eine gesicherte Marktposition zu erlangen, was andererseits zu höheren Vertriebskosten führen kann. Dies gilt vor allem bei zurückgehendem Absatz, da die Kosten der eigenen Absatzorganisation weitgehend fix sind.

Als Ergebnis kann festgestellt werden, daß die Absatzpolitik der maßgebenden französischen Stahlerzeuger von dem Ziel geprägt ist, Absatzrisiken, die sich aus der Einschaltung selbständiger Organe ergeben können, in möglichst großem Umfange zu reduzieren, was zum Ausbau einer starken eigenen Absatzorganisation geführt hat. Die erwähnten Werke besitzen also feste Absatzkanäle, die sie entsprechend zu beeinflussen vermögen.

3222. Die Einschaltung der sog. agents d'usine

Es wurde bereits angeführt, in welchen Fällen sich die Werke vorwiegend der Vermittlungstätigkeit der Agenten bedienen. Die sich durch die Einschaltung von Werksagenten ergebenden Probleme brauchen hier nicht nochmals eingehend besprochen zu werden, da diese Fragen schon in anderem Zusammenhang erörtert wurden.[1)]

Der Tätigkeit der agents d'usine kommt für die Absatzanbahnung in Frankreich besondere Bedeutung zu, während diese Form in den anderen untersuchten Ländern kaum anzutreffen ist. Möglicherweise ist dies auf folgende Ursache zurückzuführen:

---

1) Vgl. S. 74 ff.

Die meisten Agenten vermitteln nicht nur Aufträge für den Direktabsatz, sondern verfügen auch über eigene Läger. Gewinnt ein Erzeuger ein Unternehmen als Werksvertretung für den direkten Absatz, wird es relativ einfach zu erreichen sein, daß der Agent die zur Ergänzung seines Lagers erforderlichen Aufträge an das gleiche Werk vergibt, dessen Vertretung er übernommen hat, soweit das Produktionsprogramm dazu ausreicht. Eine derartige Regelung braucht nicht unbedingt vertraglich vereinbart zu werden; sie wird aber in der Praxis sehr häufig vorkommen. Man kann überspitzt formulieren, daß die Werke ihren Absatz über filialähnliche Organe durchführen. Auch hier zeigt sich wieder das Streben nach Absatzsicherung und möglichst weitgehender Beherrschung des Vertriebs, was für Frankreich als besonders charakteristisch angesehen wurde. Die Werke "schlagen zwei Fliegen mit einer Klappe".

Die Entscheidung über die Einschaltung von agents d'usine darf also nicht losgelöst von der dadurch möglichen Beeinflussung des indirekten Absatzes gesehen werden. Es ergibt sich somit für Werke und Werksagenten ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis, das aber für beide außerordentlich fruchtbar sein kann. Die Werke besitzen in den Agenten wertvolle Absatzorgane, die es ihnen ermöglichen, auf den Aufbau eines eigenen Vertriebssystems zu verzichten. Der Kapitalbedarf wird dadurch reduziert. Hinzu kommt noch, daß die Agenten oft das Delkredere übernehmen. Diesen wiederum kommt zugute, daß ihnen, wenn sie über gute Kontakte zu den Abnehmern verfügen und eine starke Marktstellung besitzen, für ein bestimmtes Gebiet durch das Werk das Ausschließlichkeitsrecht zugesichert wird. Oft sind sie gleichzeitig Vertreter mehrerer Werke, sofern sich keine Überschneidungen im Produktionsprogramm der betreffenden Hersteller ergeben. Auch diese Tatsache erweist sich für Werke, die nur ein begrenztes Walzprogramm haben, als vorteilhaft. Andererseits darf das Programm auch nicht zu eng sein, da dies für einen Agenten keine geeignete Basis darstellt, es sei denn, es handelt sich um ausgesprochene Spezialerzeugnisse, die im Programm anderer Werke nicht enthalten sind, so daß sich günstige Kombinations-

möglichkeiten ergeben. Bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen vermag die Einschaltung der Werksagenten also zu einzel- und gesamtwirtschaftlich niedrigen Vertriebskosten zu führen. Es wurde bereits angeführt, daß die Werksagenten in aller Regel auch über eigene Läger verfügen. Die Bedeutung der Agenten für die Abwicklung des direkten Absatzes soll zwar nicht verkannt werden, es ist jedoch zu betonen, daß das Schwergewicht ihrer Tätigkeit im Lagergeschäft und nicht im Streckengeschäft liegt.

323. Der fallweise Abschluß von Agenturverträgen mit selbständigen Eisenhändlern

Völlig freie Eisenhändler sind nur gelegentlich in den direkten Absatz eingeschaltet. Mit ihnen wird für jeden Auftrag, den sie einem Hersteller vermitteln, ein Agenturvertrag auf Provisionsbasis geschlossen. Die Fakturierung erfolgt wie in den vorher besprochenen Fällen durch das Werk selbst. Dieses ist auch der Vertragspartner des Abnehmers, nicht der Händler. Eine eigene Preisstellung ist dem Händler auch hier nicht möglich; denn beim Direktabsatz gelten jeweils die Werkspreise.

Diese Art der Abwicklung des direkten Absatzes sei nur der Vollständigkeit halber erwähnt; größere Bedeutung dürfte ihr nicht zukommen, da das Bestehen von Werkshandelsgesellschaften und der agents d'usine freien Eisenhändlern nur verhältnismäßig geringen Spielraum beietet. Chancen für freie Eisenhändler, sich in den direkten Absatz einzuschalten, ergeben sich insbesondere in folgenden Fällen:

a) Werkshandelsgesellschaften vermögen nicht den gesamten Absatzraum zu erfassen.
b) Das Netz der Werksagenten mancher Erzeuger ist unvollständig.
c) Hersteller mit zu schmalem Walzprogramm verfügen über gar keine Agenten und sind deshalb, sofern sie nicht eigene Reisende einsetzen, auf freie Eisenhändler angewiesen.

d) Manche Händler haben sehr enge Geschäftsbeziehungen zu bestimmten Abnehmern, die es zur Bedingung machen, daß ihre Direktbezüge unter Einbeziehung ihrer Hauslieferanten abgewickelt werden.
e) Die Agenten besitzen nicht das Ausschließlichkeitsrecht.

33. Die Durchführung des indirekten Absatzes über den Eisenhandel und seine verschiedenen Formen

Nach Äußerungen aus Kreisen des Handels beträgt der Anteil des indirekten Absatzes am Gesamtabsatz von Walzwerkserzeugnissen in Frankreich ca. 29 %. Dieser relativ hohe Prozentsatz ist u.a. darauf zurückzuführen, daß der Unterschied zwischen den Verkaufspreisen des lagerhaltenden Handels und der Stahlindustrie in Frankreich nicht so groß ist wie in den anderen Ländern. Die von uns festgestellten zwei Hauptformen des lagerhaltenden Eisenhandels, nämlich Werkshandelsgesellschaften und freier Eisenhandel, sind zwar auch in Frankreich zu finden; daneben sind aber Zwischenformen zu beachten, die von großer Bedeutung sind und die Struktur des französischen Eisenhandels entscheidend mitbestimmen.

Von den großen französischen Werkshandelsgesellschaften verfügen nur Davum und Longométal über eigene Läger. Die Muttergesellschaften Sidelor und Lorraine-Escaut sind also die Erzeuger, die ihr Vertriebswesen am weitesten ausgebaut haben, wobei jedoch zu berücksichtigen ist, daß de Wendel und Usinor an anderen Händlern beteiligt sind. Davum und Longométal scheinen fast ausschließlich bei den eigenen Werken zu kaufen, da deren Produktionsprogramm im allgemeinen für das Sortiment eines Händlers ausreicht. Außerdem sind Davum und Longométal wahrscheinlich auch vertraglich zum Bezug bei ihren Muttergesellschaften verpflichtet. Der Grad der Abhängigkeit der Werkshandelsgesellschaften ist also wesentlich größer als z.Zt. in Deutschland.

Daneben spielen im französischen Eisenhandel Konsignatare eine große Rolle, eine Form, die es in den übrigen untersuchten Ländern nicht gibt. Auch dies ist wiederum ein Beweis für die Behauptung, daß die Entscheidung der französischen Stahlerzeuger über die Gestaltung ihres Absatzsystems maßgeblich von dem Streben nach Sicherung des Absatzes beeinflußt ist. Die Absatzorgane befinden sich in hohem Umfange "in festen Händen".

Auf die mit der Einschaltung von Konsignataren verbundenen besonderen Probleme braucht hier nicht nochmals eingegangen zu werden, da diese Fragen an anderer Stelle erörtert wurden.[1] Es ist jedoch hinzuzufügen, daß die Werke sich z.T. gegen zu hohe Lagerhaltung ihrer Konsignatare dadurch schützen, daß diese Erzeugnisse, die sich bereits längere Zeit auf Lager befinden, selbst übernehmen müssen. Eine solche Vertragsklausel vermag einer falschen Lagerhaltungspolitik der Konsignatare entgegenzuwirken und die Anforderungen, die an die Werke durch die Finanzierung der Lagerbestände herantreten, in Grenzen zu halten.

Bei den Konsignataren handelt es sich oft um Firmen, die im Direktabsatz als Agenten tätig sind. Eine notwendige Verbindung zwischen beiden Formen besteht zwar nicht; sie hat sich aber in der Praxis z.T. ergeben. Auch hier wird dem Konsignatar oft eine Art Gebietsschutz gewährt.

Als dritte Form des lagerhaltenden Handels in Frankreich ist der freie Eisenhandel anzuführen. Das Attribut "frei" muß jedoch mit gewissen Einschränkungen wiedergegeben werden; denn bei manchen Eisenhändlern finden sich Abstufungen, die es zweifelhaft erscheinen lassen, ob hier noch eine faktische Dispositionsfreiheit gegeben ist. Einmal sind die Hersteller z.T. finanziell an Eisenhandelsfirmen beteiligt. Zum anderen ist es fast als Regel anzusprechen, daß die freien Händler jeweils nur mit sehr wenigen, manchmal nur 1 - 2 Lieferanten in enger Geschäftsverbindung stehen. Dies ist durch verschiedene Ursachen begründet.

---

1) Vgl. S. 83 ff.

Manche Hersteller lösten nach dem Kriege die alten Konsignationsverträge, da sie die Finanzierung der Lagerbestände nicht mehr länger übernehmen konnten. Oft blieb aber die enge Bindung zwischen Erzeuger und Händler bestehen, die sich vor allem in einer bevorzugten Belieferung äußert. Während man hier noch nicht von einer wesentlichen Einschränkung der Selbständigkeit des Händlers sprechen kann, ergeben sich in folgendem Fall schon stärkere Zweifel: Hersteller haben z.T. mit Händlern Verträge abgeschlossen, deren wesentlicher Inhalt darin besteht, daß sich die Händler zur ausschließlichen Dekkung ihres Bedarfs bei dem betreffenden Werk verpflichten, soweit desssen Produktionsprogramm dazu ausreicht. Umgekehrt gewähren die Werke diesen Händlern, die nicht Konsignatare sind, Regionalschutz. Es besteht zwar für den Händler die Möglichkeit, diesen Vertrag zu kündigen; doch wird es angesichts des hohen Ausmaßes gegenseitiger Lieferungs- und Bezugsverpflichtungen nicht leicht sein, eine geeignete neue Bezugsquelle zu finden. Die Dispositionsfreiheit in der Beschaffung ist also zumindest eingeschränkt.

34. Ergebnis der Untersuchung: Die Tendenz zum Einfrieren der Absatzwege

Wenn man sich die verschiedenen Organisationsformen vergegenwärtigt, die sich in der Praxis ausgeprägt haben, wird man zwangsläufig zu dem Ergebnis kommen, daß sich die französischen Stahlproduzenten in weit größerem Umfange als die anderer Länder bemühen, Einfluß auf die in den Absatz eingeschalteten Organe auszuüben. Werkshandelsgesellschaften finden sich zwar überall und auch das Bestreben, den direkten Absatz möglichst über abhängige Funktionsträger durchzuführen, ist nicht nur in Frankreich anzutreffen. In der Ausbildung der Werkshandelsgesellschaften ist die französische Stahlindustrie nicht einmal so weit gegangen wie die deutsche. Dafür spielen aber Werksagenten, Konsignatare und andere Einkaufsbindungen eine wesentlich größere Rolle mit dem Ergebnis, daß die vertikale Verflechtung zwar nicht auf dem Wege finanzieller Beteiligung, jedoch durch vertragliche Bindungen verschie-

denster Art viel intensiver gestaltet ist als in den übrigen Ländern. Wir können somit bei den meisten Erzeugern ein Netz fest ausgeprägter Absatzkanäle feststellen, über die die Erzeugnisse ausschließlich zu den Endabnehmern gelangen. Die Werke haben sich die Unterstützung bestimmter Absatzorgane gesichert, deren Beschaffung sie weitgehend einseitig gebunden haben. Die Möglichkeiten, aus diesem System auszuscheren, sind begrenzt. Aus diesem Grunde erscheint es berechtigt, von einem Erstarren der Absatzwege zu sprechen. Da sich die Absatzorgane in so hohem Maße "in festen Händen" befinden, beginnt der Kampf um den Kunden nicht schon in der Handelsstufe, sondern erst in der Verarbeitungsstufe. Die entscheidende Ursache für diese starke Beeinflussungsmöglichkeit der Vertriebsorgane, die überwiegend rechtlich selbständig und auch finanziell meist nicht direkt abhängig sind, ist in dem Streben nach Sicherung des Absatzes zu sehen, dem man durch die beschriebene Art der selektiven Kundenpolitik am ehesten Rechnung tragen zu können glaubte. Der Grundsatz "safety first" hat sich in der französischen Stahlindustrie bei der Entscheidung über die Organisationsform des Absatzes stärker ausgewirkt als in jedem anderen von uns untersuchten Land.

4. Die Absatzwege von Walzwerkserzeugnissen in Belgien

41. Die wichtigsten Ursachen für die Gestaltung der Absatzwege

Während sich bei den bisher betrachteten Ländern der direkte Absatz der Erzeuger primär auf größere Aufträge erstreckte und kleinere Bestellmengen fast ausschließlich indirekt über den lagerhaltenden Handel ausgeliefert wurden, so daß direkter und indirekter Absatz schon allein durch die durchschnittlichen Bestellgrößen der Verarbeiter relativ klar voneinander abgegrenzt sind, ist in Belgien der Aufgabenbereich von Handel und Stahlindustrie nicht so eindeutig getrennt. Die belgische Stahlindustrie sucht in stärkerem Maße den direkten

Kontakt zu stahlverarbeitenden Betrieben.+)

411. Die geringe Entfernung zu den Abnehmern

Die räumliche Ausdehnung des inländischen Absatzmarktes der belgischen Stahlindustrie ist verhältnismäßig gering. Die Standorte von Stahlerzeugern und Stahlverarbeitern liegen dicht beieinander. Neben der räumlichen Konzentration der Abnehmer ist zu beachten, daß deren Zahl kleiner ist als in den USA, der Bundesrepublik und Frankreich. Beide Faktoren erleichtern den direkten Kontakt zwischen Erzeugern und Verarbeitern. Angesichts der Ballung der Nachfrage in wenigen Hauptverbrauchsgebieten und der verhältnismäßig niedrigen Zahl von Abnehmern sind die organisatorischen und die damit verbundenen finanziellen Schwierigkeiten, die einer direkten Markterfassung durch die belgische Stahlindustrie im Wege stehen, von untergeordneter Bedeutung. Je mehr die Nachfrage räumlich konzentriert ist und je weniger Abnehmer vorhanden sind, desto leichter ist es für die Erzeuger, ihre funktionelle Absatzreichweite auszubauen, ohne daß dadurch ein hoher Kapitalbedarf entsteht. Andererseits begünstigt die geringe Entfernung zwischen Erzeugern und Verarbeitern eine Ausweitung der funktionellen Beschaffungsreichweite der Verarbeiter, die die Verbindung zu den Werken herstellen können, ohne sich dazu besonderer Organe wie z.B. Einkaufsbüros am Verwaltungssitz der Produzenten bedienen zu müssen. Diese Gründe machen es verständlich, daß seit jeher ein enger Kontakt zwischen der belgischen Stahlindustrie und ihren Abnehmern geherrscht hat und damit eine Einschaltung des Handels weitgehend überflüssig wurde. Es wird noch zu zeigen sein, daß sich dieser Kontakt nicht nur auf die Abnehmer beschränkt, die den Anforderungen entsprechen, die unter Kostengesichtspunkten an den direkten Absatz gestellt werden müssen, sondern daß z.T. auch solche Abnehmer einbezogen wurden, deren Belieferung rationeller über die Lager des Eisenhandels erfolgen würde.

+) Die für diese absatzpolitische Entscheidung bestimmenden Ursachen sind in den anderen untersuchten Ländern nicht gegeben und bedürfen somit besonderer Erläuterung.

412. Die starke Exportabhängigkeit der belgischen Stahlindustrie und die sich daraus ergebenden Folgen für die Absatzpolitik im Konjunkturverlauf

Angesichts der geringen Aufnahmefähigkeit des Inlandsmarktes war die belgische Stahlindustrie schon immer in starkem Maße auf den Export angewiesen und damit in großem Umfange von der konjunkturellen Entwicklung in ihren ausländischen Absatzgebieten abhängig.

Einige Zahlen mögen dies verdeutlichen: Nach Angaben der belgischen Eisenhandelsvereinigung betrug 1958 die Produktion an Walzwerkserzeugnissen 4.171.000 t, wovon jedoch nur 1.237.000 t, also nicht einmal 30 %, in Belgien selbst abgesetzt wurden. 1959 wurden 5.028.000 t produziert. Die Lieferungen ins Inland betrugen ca. 1.660.000 t, was einem Anteil von etwa 33 % entspricht.[1)]

Die starke Exportabhängigkeit der belgischen Stahlindustrie zieht bestimmte Auswirkungen auf die Absatzverhältnisse im Inland nach sich. Bei sinkender Nachfrage auf den Auslandsmärkten setzt ein starker Druck auf den Inlandsmarkt ein; denn jedes Werk ist bestrebt, einen möglichst hohen Teil der Inlandsnachfrage auf sich zu vereinigen, um nicht zu weiterer Produktionseinschränkung gezwungen zu sein. Dieses Bestreben wird durch den steigenden Druck der fixen Kosten begründet, der dazu führt, daß die Möglichkeiten der Kosteneinsparung durch Auflagendegression in den Hintergrund treten. Sicherung der Beschäftigung, nicht aber Erreichung optimaler Losgrößen ist die primäre Zielsetzung.

Die Gefahr eines Exportrückganges ist sicher ein entscheidender Grund dafür, daß sich die belgische Stahlindustrie immer um einen engen Kontakt zu ihren inländischen Abnehmern bemüht hat. Angesichts des bei sinkender Auslandsnachfrage ständig drohenden Beschäftigungsrückganges mußten die belgischen Stahl-

1) Errechnet nach den statistischen Zusammenstellungen zum Jahresbericht 1960 der deutschen Walzstahl-Vereinigung, S.44-46. Diese Statistik faßt Belgien und Luxemburg zusammen. Der luxemburgische Inlandsverbrauch wurde in Anlehnung an die Zahlen früherer Jahre auf 80 000 t geschätzt.

werke darum bemüht sein, wenigstens ihren Marktanteil auf dem Inlandsmarkt zu sichern. Es wäre daher u.U. ein zu großes zusätzliches Risiko gewesen, sich hierbei auf die Gunst des Eisenhandels zu verlassen, so daß die direkte Verbindung zu den Abnehmern die natürliche Folge war.

Die belgischen Erzeuger scheinen bei Nachlassen der Exporte jedoch noch einen Schritt weiterzugehen, indem sie den Kontakt zu Abnehmern suchen, deren Bedarf nicht den bei gesicherter Beschäftigung an den direkten Absatz gestellten Anforderungen entspricht, da sie nur relativ geringe Mengen je Abmessung benötigen. Die Industrie dringt hier in Abnehmerkreise ein, die zweckmäßiger der lagerhaltende Eisenhandel beliefern würde, so daß sich der Anteil zwischen direktem und indirektem Absatz verschiebt. Der Grund hierfür ist ebenfalls darin zu sehen, daß jeder Produzent unter allen Umständen seinen inländischen Marktanteil sichern und sich nicht darauf verlassen will, daß der Handel gerade ihm die der Ergänzung seines Lagers dienenden Bestellungen erteilt. Diese Einstellung dürfte nur durch mangelnde Zusammenarbeit zwischen Stahlindustrie und Handel sowie durch ein fehlendes Vertrauensverhältnis zu erklären sein. Selbstverständlich ergibt sich durch die steigende Zahl kleinerer Aufträge eine arbeits- und kostenmäßige Belastung der Werke. Diese Kosten werden jedoch offenbar aus Gründen der Sicherung der Beschäftigung in Kauf genommen, um so die Möglichkeit zu haben, die fixen Kosten auf eine größere Produktionsmenge zu verteilen.

Die Einengung der Betätigungsmöglichkeiten des belgischen Eisenhandels - von einer völligen Ausschaltung des lagerhaltenden Handels kann keine Rede sein - wird naturgemäß durch die im vorigen Abschnitt aufgeführten Faktoren begünstigt; denn ohne die bereits bestehenden Absatzorgane wäre es für die belgische Stahlindustrie naturgemäß schwieriger, auf die Mitwirkung des Eisenhandels in Zeiten sinkender Exporte z.T. zu verzichten. Die Steigerung der Vertriebskosten dürfte sich also in gewissen Grenzen halten.

42. Die Durchführung des direkten Absatzes

421. Die grundsätzliche Ausschaltung rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Funktionsträger

Bei der Abwicklung des direkten Absatzes sind grundsätzlich dem belgischen Eisenhandel keine Funktionen übertragen. Wie bereits angeführt, sind als Gründe hierfür anzusehen:

a) die große Übersichtlichkeit des Absatzmarktes

b) die sich für die Werke aus Gründen der Sicherung der Beschäftigung ergebende Notwendigkeit, den Markt selbst zu erfassen.

Beide Faktoren erleichtern das Zustandekommen direkter Geschäftsbeziehungen zwischen Produzenten und Abnehmern bzw. machen diese sogar erforderlich. Infolge der sowohl räumlich als auch zahlenmäßig günstigen Strukturierung der Nachfrage stehen dem Aufbau eigener Vertriebsorgane der Werke weder organisatorisch noch finanziell große Schwierigkeiten entgegen. Die Mehrzahl der belgischen Produzenten führt den Vertrieb über rechtlich unselbständige Verkaufsabteilungen durch. Ausnahmen finden sich nur in 2 Fällen. Bis auf einige Spezialerzeugnisse setzen die Gesellschaften Aciéries et Minières de la Sambre, Cockerill-Ougree, Forges de la Providence und Laminoirs d'Anvers ihre gesamte Produktion über die Ucosider ab, während sich Thy -le-Château et Marcinelle der eigenen Verkaufsgesellschaft Société de Commerce de Thy - le-Château et Marcinelle bedient.

Damit eine intensive Markterfassung gewährleistet ist, benötigen die Werke eigene Außenorgane, die in ständigem Kontakt zu den stahlverarbeitenden Betrieben stehen und deren Beratung übernehmen. Diese Funktionen erfüllen Reisende der Produzenten. Andererseits suchen vornehmlich größere Verarbeiter von sich aus die direkte Verbindung zu den oben erwähnten beiden Verkaufsgesellschaften bzw. den Verkaufsabteilungen. Eine Einbeziehung des Handels in den direkten Absatz ist angesichts der eigenen Vertriebsorgane der Erzeuger nicht erforderlich.

422. Die Abwicklung des direkten Absatzes von Betonstahl über selbständige Händler und ihre Ursachen

Gegenüber dem vorher Gesagten ist beim Betonstahlabsatz eine Ausnahme festzustellen. Während der Handel sonst nur bei Bezügen auf das eigene Lager einen Rabatt von 2,5 % erhält, gilt dieser Nachlaß für sämtliche Bestellungen des Handels in Betonstahl, unabhängig davon, ob die Lieferung auf das eigene Lager oder an Dritte erfolgt. Dies bedeutet, daß sich der belgische Eisenhandel in ähnlicher Form wie im deutschen Streckengeschäft in den Absatz von Betonstählen einschalten kann. Diese Regelung erscheint angesichts des Bestehens eigener Außenorgane der Werke verwunderlich. Die Erklärung ist in der manchmal schleppenden Zahlungsweise der Bauwirtschaft zu sehen, der die Werke in ihrer Kreditgewährung nicht genügend entgegenkommen können, so daß die Einschaltung des Eisenhandels, der die Kreditfunktion übernimmt, naheliegt. Es ist jedoch anzunehmen, daß die Dienste des Handels auch hier nicht in Anspruch genommen werden, wenn es sich bei den Bestellern um Bauunternehmungen handelt, die als liquide bekannt sind.

Abschließend bleibt festzustellen, daß auch unter dem Gesichtspunkt einer möglichst rationellen Gestaltung des Vertriebs die Abwicklung des direkten Absatzes ohne Einschaltung selbständiger Organe gerechtfertigt erscheint, da die Nachfragestruktur anders geartet ist als z.B. in Deutschland. Möglicherweise ließen sich die Vertriebskosten der belgischen Industrie reduzieren, wenn sie auf ihre Reisenden verzichten und sich stattdessen der Vertreter des lagerhaltenden Eisenhandels bedienen würde. Die dadurch möglichen Kosteneinsparungen sind aber als sehr gering einzuschätzen und fallen gegenüber dem Vorteil, der in der direkten Markterfassung liegt, nicht ins Gewicht. Anders ist aber die Tatsache zu beurteilen, daß die Werke bei niedriger Auslandsnachfrage auch den Kontakt zu Abnehmern suchen, die nur geringe Mengen je Abmessung in Auftrag zu geben vermögen.

43. Der indirekte Absatz von Walzwerkserzeugnissen unter besonderer Berücksichtigung des wechselnden Umfangs des direkten Absatzes im Konjunkturverlauf

Über eigene lagerhaltende Handelsgesellschaften verfügen die belgischen Werke nicht, was angesichts der von der Stahlindustrie geübten Praxis, bei niedriger Auslandsnachfrage auch geringere Mengen direkt vom Werk an die Verarbeiter zu liefern, nicht überraschen kann, zumal die zu überbrückenden Entfernungen gering sind. Voraussetzung für diese partielle Ausschaltung des Handels ist selbstverständlich eine Übernahme der Lagerfunktion in größerem Umfange. Dies ist jedoch keineswegs dahingehend zu interpretieren, daß die Werke in allen Abmessungen eine für die sofortige Ausführung sämtlicher Bestellungen ausreichende Lagerhaltung anstreben. Dies wäre unter Kosten- und Liquiditätsgesichtspunkten auch nicht vertretbar. Immerhin bleibt bei sinkendem Export die Tendenz festzustellen, die Walzlose z.T. nicht nur nach Maßgabe der vorliegenden Bestellungen festzulegen, so daß sich manchmal Vorratsposten ergeben, sofern nicht bis zum Zeitpunkt der Walzung zusätzliche Aufträge eingegangen sind. Mit derartigen Lagervorräten vermögen die Werke die Betätigungsmöglichkeiten des Eisenhandels einzuengen. Produzenten und Handel stehen dann gewissermaßen in Konkurrenz miteinander.

Sofern die sich durch eine derartige Gestaltung der Walzlose ergebenden Kosteneinsparungen die zusätzlichen Lager- und Versandkosten übersteigen, sind die Vorteile für die Erzeuger unverkennbar. Eine solche Absatzpolitik wäre selbstverständlich dann erschwert, wenn der Raumüberbrückungsfunktion des Handels größere Bedeutung zukäme und wenn die Werke zur Erfassung ihrer Abnehmer ein stark ausgebautes Vertriebssystem benötigten.

Die Absatzpolitik der belgischen Stahlindustrie erscheint nach unserer Auffassung nur verständlich, wenn man sich das hohe Maß ihrer Exportabhängigkeit vergegenwärtigt. Die durch Exportrückgang leicht auftretende Beschäftigungsverminderung ver-

stärkt den Druck der fixen Kosten und muß dazu führen, daß die Absatzpolitik auf dem Inlandsmarkt als oberste Zielsetzung die Sicherung des Marktanteils verfolgt. Dem selbständigen Handel zu überlassen, welchem Werk er seine Bestellungen erteilt, würde u.U. ein zu großes Risiko bedeuten. Da die Werke über keine lagerhaltenden Handelsorgane verfügen, suchen sie den direkten Kontakt zu den Verarbeitern. Dabei werden die relativ hohen Kosten, die sich aus der Abwicklung kleinerer Aufträge ergeben, in Kauf genommen. Andererseits erleichtern die nicht ausgenutzten Kapazitäten eine elastische Anpassung des Walzprogramms an die Verbraucherwünsche. Offensichtlich wirkt sich die Vermeidung der Fixkostenprogression auf die Absatzpolitik stärker aus als das Ziel einer optimalen Gestaltung der Losgrößen.

Eine bessere Zusammenarbeit zwischen Stahlindustrie und Eisenhandel wäre sicher empfehlenswert und für beide Seiten von Nutzen. Es ist schwierig zu beurteilen, ob mangelnde Funktionserfüllung des Handels die partielle Handelsausschaltung gefördert hat oder ob umgekehrt die Absatzpolitik der Industrie den Handel in seinen Betätigungsmöglichkeiten einschränkt. Wahrscheinlich ist das letztere der Fall. Die Nachfrage ist derartig strukturiert, daß eine stärkere Einschaltung des lagerhaltenden Handels nicht erforderlich ist. Auf Grund der geringen räumlichen Ausdehnung des Absatzmarktes können die Erzeuger diesen zum Teil selbst erfassen, was allerdings zu stärkerer Lagerhaltung bei den Werken führt. Es muß ausdrücklich betont werden, daß die belgische Stahlindustrie keine völlige Ausschaltung des Eisenhandels anstrebt; denn in diesem Falle müßte sie sämtliche Handelsfunktionen übernehmen, was eine unnötige Kostenbelastung und Kapitalbeanspruchung nach sich ziehen würde und zu Störungen in der Marktversorgung führen müßte, wenn die Werke nicht eigene Lager in unmittelbarer Nähe der Hauptverbrauchsgebiete unterhielten.

Nach den uns gegebenen Informationen streben die Produzenten lediglich eine Ausweitung des Anteils des direkten Absatzes in Zeiten geringer Exportnachfrage an. Dieser höhere Anteil

des direkten Absatzes am Gesamtabsatz wird durch Annahme kleinerer Aufträge je Abmessung erreicht, was preispolitisch durch relativ niedrige Mindermengenzuschläge begünstigt wird. Diese Entscheidung über die Gestaltung der Absatzwege steht also in klarem Gegensatz zu der der amerikanischen Werke, die allerdings andere Faktoren zu berücksichtigen haben.

Daß der Handel durch die partielle Konkurrenz der Industrie vor einer sehr schwierigen Situation steht, braucht nicht besonders betont zu werden. Allein der mögliche Hinweis der Abnehmer, bei zu geringen Preisnachlässen direkt ab Werk zu beziehen, muß einen Druck auf die Handelsspanne ausüben. Um einer Einschränkung seines Marktanteils zu Gunsten der Werke entgegenzuwirken, muß der Handel versuchen, seinen Abnehmern besondere Leistungen zu erbringen. Zu denken ist hier einmal an die Kreditgewährung und die Übernahme der Vorbearbeitung des Materials durch Schneiden, Biegen etc. Diese Funktion, mit der sich die Werke kaum belasten können, wird vom belgischen Eisenhandel tatsächlich in starkem Maße ausgeübt. Hier ergibt sich eine Parallele zu den Verhältnissen in den USA.

Als entscheidende Aufgabe erscheint jedoch, ein besseres Verhältnis zwischen Stahlindustrie und Eisenhandel herzustellen. Wenn die Werke davon überzeugt wären, auch bei nachlassender Exportnachfrage die Unterstützung des Handels zu finden und nicht gegeneinander "ausgespielt" zu werden, würden sie möglicherweise ihre Absatzpolitik ändern. Es ist jedoch schwierig zu ergründen, was hier Ursache und was Wirkung ist.

D. Vergleichende Analyse der Stellung des Eisenhandels im Absatzsystem der betrachteten Länder

Zu den wichtigsten absatzpolitischen Fragen, die an die Unternehmungsleitung herantreten, zählen die Entscheidungen über Absatzwege, Abnehmerkreis und Auftragsgröße. Diese Entscheidungen werden durch das Wirtschaftlichkeitsstreben des Betriebes und das Streben der Unternehmung nach Gewinnmaximierung beeinflußt, das jedoch nicht ohne Einschränkungen als für eine Marktwirtschaft vorherrschend anzusehen ist, da es durch andere Zielsetzungen zumindest modifiziert werden kann.

Bestimmend für die unternehmerische Verhaltensweise ist, ob kurzfristige oder langfristige Gewinnmaximierung angestrebt wird. Letzteres darf als Normalfall unterstellt werden. Unter diesem Aspekt gewinnen die absatzpolitischen Zielsetzungen der Absatzsicherung und möglichst weitgehender Marktbeeinflussung erhöhte Bedeutung.

Entscheidungen, die im Absatzbereich einer Unternehmung getroffen werden, wirken sich auch auf andere Funktionen, insbesondere Produktion und Finanzierung, aus und werden durch diese beeinflußt. Die Absatzpolitik muß günstige Voraussetzungen für eine möglichst wirtschaftliche Produktionsgestaltung schaffen; sie darf sich jedoch nicht allein vom ökonomischen Prinzip leiten lassen; denn oberstes Ziel ist nicht Produktion zu niedrigsten Kosten, sondern unter Beachtung der oben gemachten Einschränkungen Maximierung des Gewinns. Das ökonomische Prinzip ist dem erwerbswirtschaftlichen untergeordnet, wenn auch beide in sehr enger Beziehung zueinander stehen.

Wenn hieraus die Konsequenz für die Absatzpolitik der Stahlindustrie gezogen wird, so bedeutet dies, daß die eingangs aufgeführten Entscheidungen nicht ausschließlich unter dem Gesichtspunkt getroffen werden dürfen, möglichst hohe Auftragsgrößen zu erzielen, um so die auftragsgrößenabhängigen Kosten zu minimieren. Es besteht die Gefahr, daß bei Festlegung sehr hoher Mindestauftragsgrößen die Kapazität nicht voll ausgelastet und dadurch die Möglichkeit der Fixkosten-

degression nicht in vollem Umfange ausgenutzt wird.[1] Dieser Tatbestand ist allerdings auch bei der Verwirklichung des ökonomischen Prinzips zu beachten.

Es soll jedoch davon ausgegangen werden, daß die absatzpolitischen Entscheidungen über Wahl der Absatzwege, Abnehmerkreise und Auftragsgrößen so getroffen wurden, daß dem ökonomischen Prinzip in vollem Umfange Rechnung getragen wurde. Daß diese Entscheidungen einen einheitlichen Komplex darstellen, mag folgende Überlegung verdeutlichen: Durch die Festlegung der Mindestauftragsgröße ist bestimmt, welche Abnehmer vom Erzeuger beliefert werden können. Dies wirkt sich auf den Anteil des direkten und indirekten Absatzes aus; denn je höher die Mindestauftragsgröße ist, in desto größerem Ausmaß wird der lagerhaltende Handel in den Absatz eingeschaltet werden. Zwischen Auftragsgröße und Anteil des indirekten Absatzes besteht also eine positive Korrelation.

Wenn dieser Komplex unter dem Aspekt der Verwirklichung des ökonomischen Prinzips entschieden wurde, so ist dies keineswegs gleichbedeutend mit einer Realisierung des langfristig maximalen Gewinns:

Einmal würde sich eine u.U. gefährliche Abhängigkeit von einer begrenzten Zahl von Großabnehmern ergeben. Zum anderen ist die Gefahr nicht auszuschließen, daß der Marktanteil zu Gunsten anderer Erzeuger mit geringerer Mindestauftragsgröße eingeschränkt bzw. begrenzt wird. Als dritter und wichtigster Punkt ist zu beachten, daß eine Absatzpolitik, die ausschließlich eine Produktion zu niedrigsten Kosten ermöglichen soll, zusätzliche Gewinnchancen nicht auszuschöpfen vermag, die dann gegeben sind, wenn bei steigendem Absatz, der durch Herabsetzung der Mindestauftragsgröße erreicht werden könnte, die Grenzerlöse die Grenzkosten übersteigen.

Aus diesen Überlegungen wird ersichtlich, daß die Absatzpolitik nicht nur kosten-, sondern auch ertragswirtschaftlichen Erwä-

---

1) Die Erzielung eines höheren Beschäftigungsgrades wäre zwar durch Produktion auf Lager möglich, die Stahlindustrie macht hiervon jedoch infolge der dadurch auftretenden zusätzlichen Kosten nur sehr wenig Gebrauch.

gungen zu folgen hat. Damit sind Ansatzpunkte für die Klärung der Frage gegeben, welche Faktoren beachtet werden müssen, wenn die Entscheidung über die Wahl der Absatzwege optimal sein soll. Diese Entscheidungen sind jedoch nicht nur unter einzel-, sondern auch unter gesamtwirtschaftlichen Aspekten zu treffen. Es soll also untersucht werden, wie der Absatz von Walzwerkserzeugnissen zu gestalten ist, wenn sowohl den Interessen der Erzeuger als auch der Verarbeiter Rechnung getragen werden soll. Diese Frage läuft u.a. auf den Grad und die Art der Einschaltung des Handels in das Absatzsystem hinaus. Direkter und indirekter Absatz sind dabei aus methodischen Gründen zunächst zu trennen. Abschließend ist dann zu erläutern, welche Wirkungen sich aus der Gestaltung des direkten Absatzes für den indirekten Absatz ergeben.

1. Die Bedeutung des Eisenhandels für die Abwicklung des direkten Absatzes

11. Die Beeinflussung des Anteils des direkten Absatzes am Gesamtabsatz durch die Absatzpolitik der Produzenten

Absatzpolitische Entscheidungen der Produzenten und beschaffungspolitische Entscheidungen der Stahlverarbeiter sind als bestimmend für den Anteil des direkten Absatzes am Gesamtabsatz anzusehen. Die der Nachfrage direkt zuzuordnenden Bestimmungsfaktoren für die Beschaffungspolitik wie Höhe und Fristigkeit des Bedarfs, Lagermöglichkeiten, Liquidität etc. sollen als konstant angenommen werden. Wenn man von einer gegebenen Nachfragestruktur ausgeht, hängt es von der Absatzpolitik der Stahlproduzenten ab, wie die Beschaffungspolitik der stahlverarbeitenden Betriebe beeinflußt wird. Eine derartige Beeinflussung läßt sich vornehmlich durch die geforderte Mindestauftragsgröße, die Staffelung der Mindermengenzuschläge und die Lieferfristen erreichen. Eine wesentliche Erhöhung des Anteils des direkten Absatzes allein durch eine Verkürzung der Lieferfristen ist jedoch kaum möglich, da das Walzprogramm im allgemeinen mindestens einen Monat im voraus auf Grund der vorliegenden Bestellungen geplant wird und die Werke nur selten

Überschußmengen walzen, die auf Lager genommen werden. Die Werke können also nur in Ausnahmefällen so kurzfristig liefern, daß sie in diesem Punkt mit dem lagerhaltenden Handel konkurrieren können. Außerdem ist zu beachten, daß die Mindestauftragsgröße von den Verarbeitern eingehalten werden muß.

Eine größere Einwirkungsmöglichkeit der Werke auf den direkten Absatz ist durch die Festlegung der Mindestauftragsgröße und der Mindermengenzuschläge gegeben. Je höher beide angesetzt werden, desto geringer wird die Zahl der Nachfrager, die diesen Bedingungen noch zu entsprechen vermögen. Der Anteil des direkten Absatzes wird also eingeschränkt.

Wenn eine wirtschaftliche Produktion gewährleistet werden soll, dürfen Mindestauftragsgröße und Mindermengenzuschläge nicht unterhalb einer gewissern Grenze angesetzt werden, die allerdings stark von den produktionstechnischen Gegebenheiten abhängt, so daß nur schwierig allgemeingültige Zahlen angegeben werden können. Nach Ansicht des Verfassers wäre je nach Materialart und Modernität der Anlagen eine Auftragsgröße von 3 - 5 t als Minimum dessen anzusehen, was die Absatzpolitik der Hersteller anstreben sollte. Die Werke würden auf diese Weise von störenden Kleinaufträgen weitgehend entlastet, die Walzplanung würde erleichtert und die Losgröße günstig beeinflußt mit den entsprechenden Auswirkungen auf die Kosten von Produktion, Lagerung und Versand.

Grundsätzlich ist also eine absatzpolitische Entscheidung anzustreben, die diesen Faktoren Rechnung trägt. Am konsequentesten ist hier die amerikanische Stahlindustrie vorgegangen, was nicht zuletzt auf deren hochmoderne Anlagen zurückzuführen ist, die bei geringen Walzlosen nicht mehr wirtschaftlich genutzt werden können, so daß entsprechende absatzwirtschaftliche Folgerungen geradezu zwangsläufig gezogen werden müssen. Es wäre unsinnig, eine Walzstraße mit hoher Durchlaufgeschwindigkeit nach kurzer Zeit auf eine andere Abmessung umzustellen.

In der technischen Beschaffenheit der Produktionsanlagen ist also ein wesentliches Kriterium für die absatzpolitische Entscheidung in bezug auf Mindestauftragsgröße und Mindermengen-

zuschläge und damit für den Anteil des direkten Absatzes zu sehen. Eine ähnliche Wirkung ist der Breite des Produktionsprogramms zuzuschreiben. Je weniger Abmessungen bzw. Profile von einem Erzeuger hergestellt werden, desto wirtschaftlicher kann bis zu einer bestimmten Grenze - diese ist durch die Einhaltung der Walztoleranz gegeben, die die Losgrößen nicht ad infinitum steigen läßt[1] - die Produktion erfolgen. Dies ist jedoch nur dann möglich, wenn Kleinaufträge möglichst eliminiert und hohe Losgrößen erreicht werden.

Es sind Bestrebungen zu beobachten, zu einer Abstimmung der Walzprogramme zwischen mehreren Unternehmungen sowie zum Bau von Gemeinschaftsanlagen zu kommen. Es bleibt abzuwarten, wie weit diese Bestrebungen gelangen werden. Die Folgerungen, die gegebenenfalls für die Absatzpolitik zu ziehen sind, liegen auf der Hand: Gesamtwirtschaftlich wäre eine derartige stärkere Arbeitsteilung nur von Vorteil, da die Selbstkosten der Produzenten durch eine größere Spezialisierung günstig beeinflußt werden könnten. Da eine weitgehende Spezialisierung einzelwirtschaftlich jedoch zu höheren Risiken führt, erscheint es fraglich, ob sich Änderungen größeren Umfanges in der Programmgestaltung der einzelnen Unternehmungen ergeben werden.

Die Notwendigkeit, bestimmte Mindestauftragsgrößen zur Verwirklichung des ökonomischen Prinzips festzulegen, ist klar ersichtlich. Dies wird jedoch dann nicht in wünschenswertem Umfange möglich sein, wenn andere Produzenten diesen Weg nicht in gleichem Maße beschreiten, weil so das Unternehmen mit höherer Mindestauftragsgröße Gefahr läuft, daß sich sein Marktanteil verringert, so daß es seine Kapazität nicht voll auslasten kann. Das Verhalten der Konkurrenz vermag also die absatzpolitischen Entscheidungen hinsichtlich Auftragsgröße und Mindermengenzuschläge zu beeinflussen. Die Möglichkeit, die unter kostenwirtschaftlichen Aspekten anzustrebenden Auftragsgrößen zu erzielen, wird auch durch die Marktstellung der Anbieter bestimmt. Bei hoher Nachfrage nach Walzwerkserzeugnissen werden sich andere Auftragsgrößen verwirklichen lassen als bei geringer Nachfrage.

---

1) Vgl. S. 11

Die bisherigen Überlegungen waren ausschließlich darauf abgestellt, die Kriterien herauszuarbeiten, die zu beachten sind, wenn eine kostengünstige Produktionsgestaltung erreicht werden soll. Bei der Entscheidung, welcher Anteil dem direkten Absatz einzuräumen ist, wird sich eine Unternehmungsleitung jedoch nicht nur einseitig von diesen Gesichtspunkten leiten lassen. Welche Überlegungen vermögen sonst noch bei der Entscheidung über Mindestauftragsgrößen und Mindermengenzuschläge - diese beeinflussen wesentlich den Anteil des direkten Absatzes - eine Rolle spielen?

Bei der Bestimmung der Absatzpolitik kommt der Zielsetzung der Absatzsicherung besondere Bedeutung zu. Dieses Ziel gilt zwar allgemein; bei Unternehmen mit großer Kapazität, wie sie für die Stahlindustrie typisch ist, gewinnt sie jedoch erhöhtes Gewicht. Die Produzenten werden daher bestrebt sein, einen möglichst großen Marktanteil direkt zu erfassen und nicht nur eine begrenzte Zahl von Großabnehmern zu beliefern. Aus diesem Grunde werden die Bedingungen, die an die Annahme eines Auftrages geknüpft sind, nicht so gestaltet werden, daß nur sehr wenigen Verarbeitern die Möglichkeit des direkten Bezugs bei den Werken offen bleibt.

Obwohl also grundsätzlich unter Kostenaspekten hohe Auftragsgrößen anzustreben sind, wird man bei der geforderten Mindestmenge aus Gründen der Absatzsicherung eine gewisse Grenze nicht überschreiten können. Welche Bedeutung diesen Überlegungen zukommt, haben die Ausführungen über die Absatzpolitik der belgischen Stahlindustrie erwiesen.

Um ihren Absatz zu sichern und nicht zu stark auf den Handel angewiesen zu sein, werden die Werke also u.U. auch Aufträge annehmen, die höhere Kosten verursachen. Dies darf jedoch nicht so weit führen, daß sich der Auftragsbestand eines Werkes aus einer Vielzahl von Kleinaufträgen zusammensetzt. Zwischen der Zielsetzung einer möglichst kostengünstigen Gestaltung des Produktionsablaufs und der Absatzsicherung muß ein Mittelweg gefunden werden, der sowohl den einzelwirtschaftlichen Interessen der Produzenten als auch dem gesamtwirtschaftlichen Interesse an einer Bedarfsdeckung zu niedrigsten Preisen ent-

spricht. Damit ist der Rahmen aufgezeigt, der dem lagerhaltenden Handel bei der Distribution von Walzwerkserzeugnissen zukommt. Zunächst ist jedoch zu erörtern, ob und unter welchen Bedingungen eine Einschaltung des Handels auch in den direkten Absatz zweckmäßig und sinnvoll ist.

12. Der Umfang der Einschaltung des Handels in den einzelnen Ländern und der Grad seiner Funktionsübernahme

Die Einschaltung völlig selbständiger Handelsunternehmen in den direkten Absatz ist für die Produzenten mit bestimmten Risiken verbunden, da sie in diesem Falle nicht über eigene marktverbindende Organe verfügen, so daß es dem Handel weitgehend überlassen bleibt, welchem Werk er seine Streckenaufträge erteilt. Eine Sicherung des Absatzes ist unter diesen Umständen nicht gewährleistet. Da diese Zielsetzung bei der Entscheidung über die organisatorische Durchführung des direkten Absatzes unbedingt zu beachten ist, werden die Werke grundsätzlich bestrebt sein, Absatzanbahnung und Absatzabwicklung eigenen Organen zu übertragen, weil sie auf diese Weise einen engeren Kontakt zu ihren Abnehmern herzustellen und diese zu beeinflussen vermögen. Dies hat jedoch einen Ausbau des industriellen Vertriebswesens in Form von Verkaufsniederlassungen und Reisenden zur Folge. Die sich daraus ergebenden Anforderungen steigen mit der Größe des zu beliefernden Marktes. Kapitalbedarf und industrielle Vertriebskosten erhöhen sich, was jedoch meist auf Grund der Vorteile in Kauf genommen wird, die für die Werke durch die Ausdehnung ihrer funktionellen Absatzreichweite in Form größerer Marktnähe, gesicherteren Absatzes und einer gefestigten Marktstellung entstehen. Daß der selbständige Eisenhandel in größerem Umfange in den direkten Absatz eingeschaltet wird, ist also grundsätzlich nicht anzunehmen, was durch die Praxis bewiesen wird. In den USA und Belgien spielt der Eisenhandel bei der Abwicklung des direkten Absatzes kaum eine Rolle und auch die größten französischen Stahlproduzenten verfügen über eigene Vertriebsgesellschaften, die meist so weit ausgebaut sind, daß sie eine genügende Marktnähe gewährleisten.

Die Einschaltung der agents d'usine in Frankreich und des Eisenhandels in Deutschland mag zunächst in einem gewissen Widerspruch zu diesen Erwägungen stehen. Diese Vermutung läßt sich in bezug auf die agents d'usine sofort dadurch entkräften, daß hier enge vertragliche Bindungen vorliegen, die verhindern, daß die agents d'usine frei disponieren können. Die Absatzsicherung der Werke bleibt also erhalten.

Das gleiche gilt, wenn auch nicht so ausgeprägt, für Deutschland. Es ist nämlich zu berücksichtigen, daß die meisten deutschen Stahlproduzenten über Werkshandelsgesellschaften verfügen,über die ein maßgeblicher Anteil des Streckengeschäftes abgewickelt wird. Allerdings muß eingewandt werden, daß nicht alle deutschen Erzeuger eigene Handelsgesellschaften besitzen und daß der Prozentsatz des Streckengeschäftes, der auf den freien Eisenhandel entfällt, nicht unbeachtlich ist. Da die Abnehmer ihre Streckenaufträge auch dem freien Eisenhandel erteilen können und dieser über die Auftragsvergabe entscheiden kann, sofern die Abnehmer nicht ein bestimmtes Werk vorschreiben, erscheint die Absatzsicherung für die deutschen Stahlproduzenten nicht im gleichen Maße gewährleistet wie dies allein durch die organisatorische Abwicklung des direkten Absatzes in den anderen untersuchten Ländern der Fall ist. Die Werke müssen also bestrebt sein, Präferenzen beim Handel zu schaffen,um diesen Nachteil auszugleichen.[1)]

Bei einer Untersuchung der Funktionen, die der Handel im Strekkengeschäft übernimmt, erübrigt es sich, im einzelnen auf die "klassischen" Handelsfunktionen einzugehen; denn von diesen kommen angesichts der Eigenart des Streckengeschäftes die wenigsten in Betracht. Von entscheidender Bedeutung ist die Übernahme der Kreditfunktion durch den Handel.Der Kapitalbedarf der stahlerzeugenden Industrie wird auf diese Weise wesentlich verringert. Die Werke sind aus Gründen der Finanzierung in den seltensten Fällen in der Lage, in größerem Umfange Kredite einzuräumen.[2)] Die Übernahme der Kreditfunktion durch den Handel ermöglicht auch den Abnehmern den direkten Bezug, die nicht zu sofortiger Regulierung ihrer Verbindlichkeiten in der Lage sind. Hinzu kommt, daß der Handel die Kreditwürdigkeit der Abnehmer

1) Vgl. hierzu S. 77 a.
2) Auch wenn nur ein Teil der Umsätze kreditiert würde, wären angesichts der Höhe der Umsätze erhebliche finanzielle Mittel erforderlich.

besser beurteilen kann als die Stahlindustrie, die es mit einer Vielzahl von Abnehmern zu tun hat, deren finanzielle Verhältnisse von den mit den jeweiligen Gegebenheiten genauer vertrauten Handelsunternehmen leichter zu übersehen sind. Der Handel vermag also das Kreditrisiko besser einzuschätzen.

Von der Übernahme der Kreditfunktion abgesehen, ist die Einschaltung des Handels in den direkten Absatz für die stahlverarbeitende Industrie auch dadurch von Nutzen, daß der Handel über die Bezugsquellen, Lieferfristen, Preise etc. genauestens orientiert ist und auch eine Beratung hinsichtlich der für den jeweiligen Verwendungszweck geeigneten Güten durchführen kann. Er übernimmt damit Aufgaben, die sonst den Einkaufsabteilungen der Verarbeiter zufielen.

Wenn die Stahlindustrie auf eigene marktverbindende Organe verzichtet, lassen sich ihre Vertriebskosten reduzieren. Dies kann gerade für kleinere oder kapitalschwache Produzenten der entscheidende Anlaß dafür sein, von einem Ausbau des industriellen Vertriebswesens abzusehen. Große Bedeutung kommt diesem Umstand allerdings nicht zu, wie die Ausführungen in Kapitel C bewiesen haben. Die größeren Erzeuger verfügen meist über die nötigen finanziellen Mittel, um ihr Vertriebswesen so weit auszubauen, daß ein direkter Kontakt zu den Abnehmern erreicht wird. Die dabei entstehenden Vorteile wiegen im allgemeinen stärker als der erhöhte Kapitalbedarf und die steigenden Vertriebskosten. Wenn das eigene Vertriebswesen nicht in größerem Umfange ausgeweitet wird, werden die Werke versuchen, die eingeschalteten Absatzorgane durch vertragliche Regelungen so zu beeinflussen, daß der Forderung nach Absatzsicherung entsprochen wird.

Falls sich eine derartige Einflußnahme sichern läßt, ist die Einbeziehung rechtlich selbständiger Absatzorgane nicht nur einzelwirtschaftlich, sondern auch gesamtwirtschaftlich von Vorteil. Es ist nämlich zu beachten, daß die eingeschalteten Handelsunternehmen in den meisten Fällen gleichzeitig das Lagergeschäft betreiben, so daß bereits eine ausgebaute Absatzorganisation, die den Kontakt zu den Abnehmern herstellt, besteht.

Zusätzliche Kosten durch Anbahnung und Abwicklung des direkten Absatzes entstehen dadurch nur in geringem Umfange. Der Ausbau des industriellen Vertriebswesens müßte demgegenüber zu höheren Vertriebskosten führen, wenn die Werke auf eigene Lagerhaltung in der Handelsstufe verzichten würden.

Daraus ergibt sich die Folgerung, daß die Durchführung des direkten Absatzes gesamtwirtschaftlich im allgemeinen am rationellsten, d.h. zu niedrigsten Kosten erfolgt, wenn die eingeschalteten Funktionsträger sowohl mit dem direkten als auch mit dem indirekten Absatz betraut sind. Eine derartige Verbindung scheitert jedoch z.T. daran, daß die Produzenten zwar bestrebt sind, den direkten Absatz aus Gründen der Absatzsicherung ausschließlich über eigene Organe abzuwickeln, daß sie aber oft nicht bereit sind, sich eigene lagerhaltende Handelsgesellschaften anzugliedern.

Eine Identität der Funktionsträger im direkten und indirekten Absatz führt infolge der günstigen Möglichkeiten der Kapazitätsauslastung der Absatzorganisation zu einer Minimierung der Vertriebskosten. Wenn größere Produzenten von einer derartigen Organisation ihres Vertriebswesens Abstand nehmen, ist dies für sie auch unter Kostengesichtspunkten nicht von großem Nachteil, da die Erhöhung der Vertriebskosten auf den Umsatz bezogen sehr gering ist. Ein gleiches Vorgehen kleinerer Hersteller wäre demgegenüber weit kritischer zu betrachten. Hier wäre die Einbeziehung des Handels in den direkten Absatz unbedingt zu empfehlen, wenn unnötig hohe Vertriebskosten vermieden werden sollen.

2. Die Bedeutung des Eisenhandels für den indirekten Absatz

21. Das Verhältnis zwischen direktem und indirektem Absatz in den untersuchten Ländern und seine Ursachen

Der Anteil des indirekten Absatzes von Walzwerkserzeugnissen am Gesamtabsatz liegt zwischen 18 und 29%. Es ist jedoch zu beachten, daß es sich hierbei um Durchschnittswerte für sämtliche Walzwerkserzeugnisse handelt. Bei den einzelnen Erzeug-

nissen ergeben sich z.T. beträchtliche Abweichungen, da Bedarf und Größenstruktur der Stahlverarbeiter je nach Erzeugnis unterschiedlich sind, was sich auf den Anteil des indirekten Absatzes auswirken muß.

Die entscheidenden Bestimmungsfaktoren für die Höhe des indirekten Absatzes sind das Streben nach Auflagendegression und Absatzsicherung auf der Angebotsseite, das die Mindestauftragsgröße und die Mindermengenzuschläge beeinflußt, die Intensität der Funktionsübernahme durch den Handel und die Bedarfsstruktur auf der Nachfrageseite (vgl. S. 32 ff.). Inwieweit haben sich diese Faktoren auf die Höhe des indirekten Absatzes in den einzelnen Ländern ausgewirkt?

In der amerikanischen Stahlindustrie ist die Rationalisierung am weitesten fortgeschritten. Dieser hohe Rationalisierungsgrad verlangt eine betonte Ausrichtung der Absatzpolitik an den produktionstechnischen Gegebenheiten; denn nur auf diese Weise kann die Wirtschaftlichkeit der Produktion gewährleistet werden. Massenproduktion bedingt kontinuierlichen Absatz in großen Mengen, wenn eine kostspielige Lagerhaltung vermieden werden soll. Demzufolge werden vornehmlich durch preispolitische Mittel hohe Auftragsgrößen angestrebt, während die Annahme von Kleinaufträgen, die zu höheren Kosten führen, reduziert wird. Durch diese Absatzpolitik gewinnt der Eisenhandel erhöhte Bedeutung.

Daß die Absatzpolitik der amerikanischen Produzenten nicht zu einem Anteil des indirekten Absatzes geführt hat, der wesentlich über 20% liegt, ist insbesondere durch die Nachfragestruktur bedingt, die durch eine große Zahl leistungsfähiger Verarbeiter mit hohem Bedarf gekennzeichnet ist, die den an den direkten Absatz geknüpften Bedingungen zu entsprechen vermögen. Wäre die Nachfragestruktur ähnlich der der europäischen Länder, so ist anzunehmen, daß der direkte Absatz weniger als 80% betragen würde. Dies wird auch durch den hohen Grad der Funktionsübernahme durch den amerikanischen Eisenhandel unterstrichen, der seinen Abnehmern durch die Vorbearbeitung des Materials Leistungen erbringt, die bisher meist von den Betrieben der stahlverarbeitenden Industrie zu erstellen waren,

wodurch es zweifellos manche Stahlverarbeiter, die die Voraussetzungen des direkten Absatzes erfüllen, vorziehen, ihren Bedarf beim Handel zu decken. Wenn sich dieser Umstand ebenso wenig wie die hohen Mindermengenzuschläge in Richtung auf einen stärkeren Anteil des indirekten Absatzes ausgewirkt hat, so ist dies allein auf den hohen Bedarf eines großen Teiles der amerikanischen stahlverarbeitenden Betriebe zurückzuführen.

Zwischen den Stahlindustrien der untersuchten europäischen Länder dürften hinsichtlich des Modernisierungsgrades der Produktionsanlagen keine schwerwiegenden Unterschiede bestehen. Angesichts des vor allem bei geringer Auslandsnachfrage festzustellenden verstärkten direkten Absatzes der belgischen Produzenten wäre ein niedrigerer Anteil des indirekten Absatzes als 27% zu erwarten. Daß dies nicht der Fall ist, ist wohl vornehmlich auf die größere Streuung der Nachfrage zurückzuführen. Ein hoher Anteil von Abnehmern mit geringem Bedarf setzt einer Absatzpolitik, die aus Gründen der Absatzsicherung den direkten Absatz fördern will, Grenzen, die nur unter Nichtberücksichtigung der erhöhten Produktions- und Vertriebskosten überschritten werden können.

Der Anteil des indirekten Absatzes ist in Frankreich mit 29% außergewöhnlich hoch. Der Grund hierfür kann nicht allein in der Nachfragestruktur gesehen werden. Zur Erklärung ist zu beachten, daß die französischen Stahlproduzenten im indirekten Absatz weitgehend mit Handelsorganen zusammenarbeiten, mit denen sie zumindest vertraglich eng verbunden sind. Diese Tatsache wird tendenziell den indirekten Absatz begünstigen; denn die Werke werden aus Gründen der Absatzsicherung bestrebt sein, die Leistungsfähigkeit "ihrer" Handelsorgane durch bevorzugte Belieferung zu erhalten und zu stärken. Wäre eine Einflußnahme auf die Handelsstufe nicht gegeben, würden die französischen Produzenten wahrscheinlich versuchen, den direkten Absatz zu fördern, da sie sonst die Sicherung ihres Marktanteils als gefährdet ansehen müßten. Der hohe Anteil des indirekten Absatzes wird außerdem durch die im Vergleich zu den anderen Ländern geringere Differenz zwischen den Verkaufspreisen des lagerhaltenden Handels und der Stahlerzeuger erklärt.

Der Anteil des indirekten Absatzes liegt in Deutschland relativ konstant bei ca. 20%. Das deutsche Absatzsystem ist durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Stahlindustrie und Eisenhandel gekennzeichnet, so daß für die Werke bisher keine Veranlassung bestand, den indirekten Absatz zu Gunsten des direkten Absatzes einzuschränken, was auch zu erhöhten Kosten führen würde. Eine Verringerung des indirekten Absatzes auf Grund absatzpolitischer Entscheidungen der deutschen Stahlindustrie ist um so weniger zu erwarten, als die meisten deutschen Erzeuger durch ihre Werkshandelsgesellschaften eine starke Marktstellung in der Handelsstufe haben. Nach unserer Ansicht ist bei günstiger Marktlage eher eine Erhöhung der geforderten Auftragsgrößen zu erwarten, was die Bedeutung des Eisenhandels noch steigern müßte. Entsprechende Forderungen wurden z.T. schon erhoben. Angesichts der Auftragsgrößenstruktur der deutschen Stahlindustrie ist ihnen unbedingt zuzustimmen; denn eine stärkere Einschaltung des lagerhaltenden Eisenhandels würde zu einer Rationalisierung von Produktion und Distribution beitragen.

22. Untersuchung der gesamtwirtschaftlichen Zweckmäßigkeit der Einschaltung des Handels anhand seiner Funktionsübernahme

Die Nachfrage nach Walzwerkserzeugnissen ist durch eine große Differenzierung der Bedarfsträger gekennzeichnet und zwar sowohl nach der Branche als auch nach der Betriebsgröße. Große Automobilhersteller benötigen zu ihrer Produktion ebenso Walzwerkserzeugnisse wie kleinste Handwerksbetriebe. Typisch für die Nachfragestruktur ist also das Nebeneinander von großen und kleinen Abnehmern, das auch zu entsprechenden Folgerungen bei der Ausprägung der Absatzwege geführt hat. Aus der Vielzahl kleinerer Eisenverarbeiter läßt sich schon à priori auf die wahrscheinliche Zweckmäßigkeit der Einschaltung des lagerhaltenden Handels in das Absatzsystem schließen. Diese soll durch eine Funktionsanalyse nachgewiesen werden, wobei vor allem die für den Absatz relevanten neueren Entwicklungstendenzen in der Stahlerzeugung zu beachten sind.

Bei der folgenden Untersuchung wird das Seyffert'sche Funktionsschema zugrundegelegt.[1] Es werden jedoch nur die Funktionen behandelt, die für den Eisenhandel von entscheidender Bedeutung sind.

221. Die Übernahme von Funktionen zu Gunsten der Hersteller

Welche Leistungen der Eisenhandel den Produzenten erbringt, wird am deutlichsten, wenn man von der Annahme ausgeht, daß die gesamte Distribution ohne Einschaltung lagerhaltender Organe, also ausschließlich direkt erfolgt. Welche Konsequenzen ergäben sich hieraus auf absatz- und produktionswirtschaftlichem Gebiet für die Erzeuger?

Diese wären, um überhaupt die für die Absatzanbahnung notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, genötigt, ihren Verkaufsabteilungen eine umfangreiche Außenorganisation anzugliedern, die durch Verkaufsniederlassungen in den Hauptverbrauchszentren, Reisende oder Vertreter die Verbindung zu den Abnehmern sichern müßte. Der Aufbau einer solchen Vertriebsorganisation, die den Bedarf selbst der kleinsten Abnehmer erfassen müßte, würde personelle, finanzielle und organisatorische Schwierigkeiten mit sich bringen, die kaum zu überwinden wären. Diese Schwierigkeiten wären selbst dann gegeben, wenn die Erzeuger bereits über eigene Außenorgane verfügen, die den Kontakt mit den Großabnehmern herstellen, die im allgemeinen auf Grund ihrer Bezugsmengen direkt beliefert werden. Es würde nicht nur eine graduelle Erweiterung der Vertriebsorganisation notwendig werden; denn Großabnehmer sind meist in bestimmten Gebieten schwerpunktartig konzentriert und erfordern infolge ihrer langfristigen Beschaffungsplanung nicht eine derart ständige Kontaktpflege wie Kleinabnehmer, deren Bedarf oft sehr kurzfristig auftritt und die zudem über das gesamte Absatzgebiet verstreut sind. Wenn die Marktversorgung nicht gefährdet werden soll, müßte eine Absatzorganisation geschaffen werden, die so stark ausgebaut ist, daß sie die Gewähr dafür bietet, daß die Vielzahl der Abnehmer in ihrer gesamten räumlichen Streuung

1) Rudolf Seyffert, Wirtschaftslehre des Handels, 3.Aufl., Köln und Opladen 1957, S. 8 ff.

erfaßt wird. Das Ausmaß der eintretenden Erhöhung der Vertriebskosten liegt auf der Hand.

Diese würden jedoch nicht nur infolge des Ausbaues der Außenorganisation steigen. Auch die Innenorganisation müßte wegen der auf die Werke zukommenden Flut kleiner Aufträge beträchtlich erweitert werden, um eine ordnungsgemäße Auftragsbearbeitung und -abwicklung sicherzustellen.

Es ergibt sich nun die Frage, welche Konsequenzen für Produktionsablauf und Lagerhaltung der Walzwerke auftreten, wenn der Absatz ausschließlich auf direktem Wege erfolgt. Heute wird die Planung des Walzprogramms im allgemeinen auf Grund der vorliegenden Bestellungen vorgenommen. Diese Regelung könnte bei Verzicht auf die Einschaltung des lagerhaltenden Handels nicht beibehalten werden. Ein teilweiser Übergang von Auftrags- auf Lagerfertigung wäre notwendig, wenn eine auch nur annähernd den Wünschen der Abnehmer gerecht werdende Belieferung erreicht werden soll. Eine umfangreiche Lagerhaltung der Produzenten mit all ihren negativen Auswirkungen auf Kosten, Kapitalbildung, Liquidität und Rentabilität wäre die Folge. Die praktische Durchführbarkeit wird aber auch schon an den mangelnden Lagermöglichkeiten scheitern. Dieser Umstand sowie die Tatsache, daß auch bei ausgedehnter Lagerhaltung eine sofortige Abwicklung der Aufträge nicht sichergestellt ist, wird zu einer starken Verringerung der Losgrößen führen, da oft Walzungen kurzfristig eingeschoben werden müßten, um die eingehenden Bestellungen zu erledigen. Eine Walzplanung, die eine volle Ausnutzung der Losgrößendegression ermöglicht, wird dadurch verhindert, wodurch eine starke Steigerung der Produktionskosten eintreten würde.

Die wahrscheinlich größten Schwierigkeiten würde ein ausschließlich direkter Absatz von Walzwerkserzeugnissen für das Versandwesen zur Folge haben. Die Auslieferung einer Vielzahl kleinerer Aufträge wäre arbeitsmäßig kaum zu bewerkstelligen, von den hohen Frachtkosten (Stückgut!) ganz abgesehen. Die sich hier ergebenden Nachteile sind so evident, daß darauf nicht weiter eingegangen zu werden braucht.

Eine ausschließlich direkte Abwicklung des Absatzes von Walzwerkserzeugnissen ist unsinnig, da sie sich mit den Forderungen nach rationeller Absatz- und Produktionsgestaltung nicht vereinbaren läßt. Diese Behauptung wird auchdadurch unterstrichen, daß bei völligem Verzicht auf indirekten Absatz die Hersteller ihr Produktionsprogramm erweitern müßten.

Eine in Massenfertigung produzierende Industrie kann sich nur dann auf den direkten Absatzweg beschränken, wenn ihr nur Großabnehmer gegenüberstehen: Massenfertigung bedingt Absatz in grossen Mengen, wenn Unwirtschaftlichkeiten vermieden werden sollen. Eine derartig einheitliche Nachfragestruktur ist jedoch für die Stahlindustrie nicht gegeben, da der Bedarf der Verarbeiter von Walzwerkserzeugnissen mengen- und sortenmäßig stark differiert. Je mehr sich die Nachfrage auf kleinere Bedarfsträger aufteilt, desto stärkere Bedeutung gewinnt der indirekte Absatz. In Anbetracht der Entwicklung, die die Stahlindustrie hinsichtlich Betriebsgröße, technischer Vervollkommnung der Produktionsanlagen und u.U. auch der Gestaltung des Produktionsprogramms nimmt bzw. nehmen wird, ist zu vermuten, daß sich der indirekte Absatz in Zukunft noch ausweiten wird. Dabei laufen Modernisierung der Walzwerke und steigende Betriebsgröße vielfach parallel und bewirken aus kostenmäßigen Gründen eine Verschärfung der an die Annahme eines Auftrages geknüpften Bedingungen, was zu einer "Auslese" der direkt zu beliefernden Betriebe und einer stärkeren Handelseinschaltung führt. Eine solche Entwicklung wird allerdings dann nicht eintreten, wenn aus Gründen der direkten Marktbeeinflussung kostenmäßige Überlegungen in den Hintergrund gedrängt werden und demzufolge der Grad der Handelseinschaltung verringert wird. Erzeugern mit ausgebauter eigener Handelsorganisation ist hier u.U. größerer Spielraum gegeben, weil sie ihre Absatzrisiken stärker einschränken können.

Es bleibt abzuwarten, ob es zu einer engeren Abstimmung der Produktionsprogramme mehrerer Unternehmungen im Sinne einer Spezialisierung kommen wird, wie sie vereinzelt in gewissen Ansätzen zu beobachten ist. Gemeinschaftsgründungen können sich hier u.U. fördernd auswirken. Eine derartige Spezialisierung würde sich tendenziell gleichermaßen zu Gunsten des indirekten Absatzes über leistungsstarke Handelsbetriebe auswirken wie steigende Betriebsgröße und Modernisierung der Produktionsanlagen.

Aus diesen Erwägungen ist ersichtlich, daß auch in Zukunft der Eisenhandel seine Bedeutung für den Absatz von Walzwerkserzeugnissen keineswegs einbüßen wird, da er gerade unter den angeführten Gesichtspunkten den Erzeugern wichtige Leistungen zu erbringen vermag.

"Je mehr ein industrielles Unternehmen den Strebungen der Produktionswirtschaft folgt, um so größer wird die von ihm und den beteiligten Absatzmittlern zu bewältigende absatzwirtschaftliche Leistung."[1)]

Es soll kurz zusammengefaßt werden, worin diese Leistungen des Eisenhandels im wesentlichen bestehen.

Der lagerhaltende Handel stellt eine gut ausgebaute, die gesamte Nachfrage erfassende Vertriebsorganisation in den Dienst der Erzeuger, so daß diese darauf verzichten können, den Kontakt zu den auf Grund ihres Bedarfs für den indirekten Absatz "prädestinierten" Abnehmern selbst herzustellen.

Seine wichtigsten Leistungen gegenüber den Produzenten sind jedoch in der Quantitäts- und Vordispositionsfunktion zu sehen.

Der Eisenhandel sammelt die vielen, meist kleinen Aufträge seiner Abnehmer und stellt sie zu großen, walzgerechten Spezifikationen für die Werke zusammen, deren Produktionsplanung und -ablauf dadurch wesentlich erleichtert wird. "Da nur grössere Mengen direkt bestellt werden können, werden die Werke von der eigentlichen Verteilungsarbeit entlastet."[2)]

Auf diese Weise ergibt sich eine Reduzierung der Vertriebskosten. "In allen Industriezweigen, in denen die Gütermengen gering sind, die der einzelne Konsument oder Verarbeiter zu erwerben willens ist, muß sich der Zwang zur fabrikatorischen und absatzorganisatorischen Bewältigung einer großen Zahl verhältnismäßig kleiner Bestellungen bzw. Verkaufsaufträge auf

---

1) Schäfer, a.a.O., S. 111

2) H. Huffmann, Die Eisengroßhandelsunternehmung und ihre Funktion unter besonderer Berücksichtigung der Nachkriegsverhältnisse, Diss. Hamburg 1948, S. 61

die Gestaltung der Fabrikations- und Absatzkosten ungünstig auswirken. Indem die einzelnen Handelsbetriebe die vielen kleinen Verkaufseinheiten zu großen Einkaufseinheiten und damit Verkaufs- und Produktionseinheiten bei den Herstellern umformen, verschaffen sie diesen Betrieben produktions- und absatztechnische Vorteile. Man bezeichnet diese Funktion auch als die Quantitätsfunktion des Handels. Sie ist im Grunde eine Umformungsfunktion vieler kleiner in wenige große Aufträge."[1] Auch das folgende Zitat des gleichen Verfassers läßt sich sinngemäß auf die Stahlindustrie und den Eisenhandel übertragen. "Wenn die durchschnittlichen Bestellmengen der Einzelhandelsbetriebe bei den industriellen Unternehmungen klein sind und ihre Erledigung verhältnismäßig großen Arbeitsaufwand erfordert, dann sind die Herstellerfirmen aus Gründen der Ersparnis an Vertriebskosten daran interessiert, Großhandelsbetriebe einzuschalten, weil sie die vielen kleinen Bestellungen in wenige große Aufträge an die Industrie umformen. Es gibt Industriezweige, in denen die Herstellerfirmen gewisse Mengen festsetzen, die mindestens abgenommen werden müssen. Sie übersteigen vielfach den Bedarf der Einzelhandelsbetriebe. Im Handel mit Walzeisen und Röhren liegt diese Menge in Deutschland bei 12 000 t im Jahr."[2]

So groß die Bedeutung der Quantitätsfunktion für eine rationelle Produktions- und Absatzgestaltung der Stahlindustrie heute schon ist, sie wird noch weiter steigen, wenn die Mindestauftragsgrößen durch die Produzenten erhöht werden, je mehr also versucht wird, den Absatz der Massenproduktion anzupassen. Selbstverständlich würde das auch zu steigenden Anforderungen an den Handel, besonders hinsichtlich seiner Lagerhaltung führen. Eine größere Handelskonzentration wäre unter diesen Umständen nicht auszuschließen.

Eine weitere wichtige Funktion zu Gunsten der Hersteller übernimmt der Eisenhandel in der Vordisposition. "Durch sie wird Art und Größe des Bedarfs im voraus ermittelt und der Produzent

---

1) Erich Gutenberg, a.a.O., S. 129

2) Derselbe, a.a.O., S. 133

durch rechtzeitige und ausreichende Warenbestellungen in die Lage versetzt, kontinuierlich unter Ausnutzung der Vorteile eines gleichmäßigen Beschäftigungsgrades zu erzeugen."[1)]

Wenn der Handel seine Bestellungen rechtzeitig erteilt, wird die Walzplanung der Werke erleichtert und das kurzfristige Einschieben ursprünglich nicht eingeplanter Walzungen verringert. Auf diese Weise ergibt sich für die Stahlindustrie eine stetigere Beschaffung und Produktion mit ihren günstigen Folgen für die Kosten.

Seyffert teilt die Zeitüberbrückungsfunktion in Vordisposition und Lagerung als Leistungen zu Gunsten der Erzeuger bzw. Abnehmer des Handels. Sicher ist in der Vordisposition als der rechtzeitigen Auftragserteilung eine ausschließliche Leistung des Handels zu Gunsten der Industrie zu sehen. Diese Leistung wäre jedoch unvollständig, wenn der Handel die Ware nicht auch schon dann abnimmt, wenn noch keine entsprechende Nachfrage vorliegt. Die Produktion von Walzwerkserzeugnissen ist nicht so risikobehaftet wie etwa die von modischen Erzeugnissen, bei denen die Bedarfsrichtung nicht ohne weiteres im voraus erkennbar ist. Der Bedarf an Walzwerkserzeugnissen variiert nicht stark und es ist leicht abzuschätzen, welche Erzeugnisse bzw. Abmessungen vorwiegend benötigt werden.

Würde der Eisenhandel sich also auf die Auftragserteilung beschränken, die Lagerhaltung aber der Industrie überlassen, so wäre hierin eine "Leistung" zu erblicken, auf die die Erzeuger u.U. verzichten könnten. Ergänzend neben die Vordisposition muß die Lagerhaltung des Handels treten, wenn die Zeitüberbrückungsfunktion durch den Handel voll erfüllt werden soll. Dies zeigt, daß auch in der Lagerhaltung eine Leistung zu Gunsten der Hersteller zu ersehen ist, was durch folgende Ausführungen noch deutlicher wird.

Rezessionen in der Stahlindustrie hatten ihre Ursache vielfach weniger in einem effektiven Rückgang der Nachfrage als vielmehr

---

1) Rudolf Seyffert, a.a.O., S. 9.

in dem sogenannten Lagerzyklus, der unabhängig von Bedarfsverschiebungen auftritt. Der Grund für diese Erscheinung ist in den Erwartungen der stahlverarbeitenden Industrien zu sehen. Wird mit Stahlknappheit gerechnet, so füllen die Verarbeiter ihre Läger in einem Ausmaß auf, das durch ihren unmittelbaren Bedarf nicht gerechtfertigt ist. Die gegenläufige Tendenz ist bei Angebotsüberhang zu beobachten. "Reichlich in kurzen Lieferfristen angebotener Stahl und hohe Lagerbestände der Verbraucher lassen die Nachfrage bei durchaus gleichbleibender Bedarfsentwicklung scharf zurückgehen, kräftig unterstützt durch spekulative Erwartungen für Preissenkungen."[1] Nach der gleichen Untersuchung sind die Lagerbestände in der Bundesrepublik von Juli 1957 bis Juli 1958 von 4 Mill. t um 14% auf 4,6 Mill. t gestiegen und bis April 1959 um 18% auf 3,8 Mill. t abgebaut worden. Als Folge dieses Lagerabbaus mußte die Produktion um fast 25% von 2.2 auf 1.7 Mill. t pro Monat gedrosselt werden. "Um einen Abbau der Läger um 800 000 t zu erreichen, mußten dabei Produktionskürzungen in Kauf genommen werden, die einem Ausfall von zwei Monatsproduktionen oder damals 4,5 Mill. t entsprachen."[2]

Daß derartig starke Produktionsschwankungen nicht erwünscht sind, liegt auf der Hand. Es muß das Bestreben der Stahlindustrie sein, den Lagerzyklus möglichst einzuschränken bzw. eine gleichmäßige Kapazitätsauslastung zu erreichen. Der Lagerzyklus würde noch verschärft, wenn die Beschaffungspolitik des Eisenhandels durch dieselben Überlegungen wie in der stahlverarbeitenden Industrie bestimmt würde. Dies ist aber nicht im gleichen Maße der Fall; denn der oben genannte Bericht führt an, daß allzu große Lagerschwankungen im Handel im Gegensatz zu den Verbrauchern nicht auftraten.

---

1) Nach einem unveröffentlichten Bericht der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie über den Lagerzyklus vom 19. 12. 61

2) Nach dem gleichen Bericht

Der Eisenhandel wirkt also ausgleichend zwischen Angebot und Nachfrage und fängt auf diese Weise Produktionsschwankungen zum Teil auf. Für die Stahlindustrie ist es vorteilhaft, wenn der Handel bei sinkender Nachfrage seine Läger nicht sprunghaft abbaut, weil dies noch zusätzliche Produktionseinschränkungen nach sich ziehen würde. Eine derartige Einkaufsdisposition kann dem Handel allenfalls bei kurzfristigen Nachfrageschwankungen geringen Ausmaßes zugemutet werden, was aber dann nicht gilt, wenn die Erzeuger bestrebt sind, ihren direkten Absatz auszuweiten. Stahlindustrie und Eisenhandel müßten versuchen, ihre Interessen stärker aufeinander abzustimmen. Eine Heraufsetzung der Mindestauftragsgröße bzw. eine stärkere Staffelung der Mindermengenzuschläge wären u.U. eine Möglichkeit, die Lagerhaltung des Handels zu stabilisieren, vorausgesetzt, daß die Stahlpreise nicht zu starken Schwankungen unterworfen sind.

Möglicherweise sind hier Ansatzpunkte gegeben, zum beiderseitigen Nutzen von Erzeugern und Handel zu einer günstigeren Verteilung der Absatzwirtschaftlichen Aufgaben zu kommen.

Es wurde bewußt davon abgesehen, sämtliche Funktionen zu erläutern, die der Eisenhandel zu Gunsten der Stahlindustrie übernimmt. Wenn auch nur die wichtigsten behandelt wurden, so erscheint doch der Schluß gerechtfertigt, daß der lagerhaltende Handel der Stahlindustrie Leistungen erbringt, auf die diese unter der Voraussetzung einer rationellen Produktions- und Absatzgestaltung nicht verzichten kann.

222. Die Übernahme von Funktionen zu Gunsten der Verarbeiter

Durch die Lagerhaltung des Eisenhandels werden die Verarbeiter von der Notwendigkeit entbunden, selbst Lager größeren Ausmaßes zu unterhalten. Sie können ihren Bedarf jederzeit kurzfristig decken, was bei direktem Werksbezug angesichts der Lieferfri-

sten der Produzenten nicht möglich ist. Dies ist ein entscheidender Grund dafür, daß nicht nur kleinere Nachfrager, die auf Grund ihrer niedrigen Bestellmengen vom direkten Werksbezug ausgeschlossen sind, sondern auch größere stahlverarbeitende Betriebe in Fällen kurzfristig auftretenden Bedarfs vom lagerhaltenden Handel beziehen. Die Verbraucher werden durch die Lagerhaltung des Handels von den Walzprogrammen der Werke unabhängig.[1)]

Durch den Ausgleich der zeitlichen Unterschiede zwischen Produktion und Verbrauch dient der Handel der gesamten stahlverarbeitenden Wirtschaft und nicht nur kleineren Betrieben. Darüber hinaus wird die gesamtwirtschaftliche Kapitalbindung in Form von Lagervorräten verringert; denn in aller Regel wird der Handel seine Läger schneller umschlagen können als die verarbeitenden Betriebe, die nicht immer genau abschätzen können, wie sich ihr Bedarf auf die einzelnen Erzeugnisse und Abmessungen verteilt, so daß sich bei ihnen leichter Fehlinvestitionen ergeben können als beim Handel, der einem wesentlich breiter gestreuten Bedarf gegenübersteht, so daß die Gefahr einer Fehlinvestition wesentlich verringert wird.

Die Kosten und Risiken, die eine eigene Lagerhaltung der Verarbeiter mit sich bringt, dürfen keinesfalls außer acht gelassen werden. Unter Bezug auf die USA bemerkt Groß hierzu: "Die Gemeinschaftswerbung des Verbandes, die sich an die Betriebsführung der stahlverbrauchenden Werke richtet, betont vor allem den Dienst, den der Großhandel durch Lagerung und zeitgerechten Nachschub vermittelt. Er bedient sich dazu des Stichwortes der 'Unkosten des Besitzes'. ... Man betont also die kapital- und arbeitssparende Dienstfunktion des Großhandels, die man in Vorträgen, Anzeigen und Prospekten dauernd klarzumachen sucht. ... Auch die Abnehmer suchen ihre Lagerkosten möglichst zu verringern, indem sie sich auf den Nachschub durch den Großhandel verlassen. Man hat erkannt, daß der Großhandel dem Abnehmer wesentliche 'verborgene Kosten'

---

1) vgl. Wilhelm Matthes, Die Verbandsbildung im deutschen Eisenhandel, Diss. Erlangen 1931, S. 4

einspart und sein Kapital, seine Fabrikfläche usw. für andere Zwecke frei macht."[1]

Die gesamtwirtschaftliche Nützlichkeit der Lagerfunktion des Eisenhandels steht also außer Zweifel. Sie sichert eine kurzfristige Deckung des Bedarfs und trägt damit zu einer kontinuierlichen Produktion der stahlverarbeitenden Betriebe bei.

Eine weitere Leistung erbringt der Eisenhandel seinen Abnehmern durch die Übernahme der Kreditfunktion, auf die besonders kleinere und mittlere Betriebe z.T. unbedingt angewiesen sind. Der Eisenhandel stellt damit seine Kapitalkraft in den Dienst einer reibungslosen Abwicklung des Güterumlaufs. Der einzelne Eisenhändler, der durch die jahrelange Geschäftsverbindung seine Kunden genauestens kennt, kann am besten die mit der Kreditgewährung verbundenen Risiken abschätzen. "Zur Gewährung derartiger, für den gewerblichen Mittelstand unbedingt notwendiger Kredite ist erfahrungsgemäß weder die Großindustrie, noch die Großbank in der Lage."[2] Der Kreditfunktion des Handels wächst oft dann erhöhte Bedeutung zu, wenn er sich einer großen Zahl von Betrieben unterer Betriebsgrößenklassen gegenübersieht. Eine derartige Nachfragestruktur ist für weite Kreise des Eisenhandels typisch.

Auf die Vielzahl von Erzeugnissen, Abmessungen und Güten bei Walzwerkserzeugnissen wurde an anderer Stelle bereits hingewiesen. Daraus folgt, daß nur kapitalkräftige Eisenverarbeiter dazu in der Lage sind, ein Lager mit annähernd ausreichendem Sortiment zu führen. Die übrigen stahlverarbeitenden Betriebe sind darauf angewiesen, daß der Handel ausreichend sortiert ist. Der Sortimentsfunktion des Eisenhandels kommt damit besondere Bedeutung zu, allerdings nicht nur für kleinere, sondern auch für größere Abnehmer. Diese beschränken ihre Lagerhaltung auf die Erzeugnisse und Abmessungen, die sie laufend verarbeiten. "Ausgefallene" Profile dagegen, die sie meist nur in geringen Mengen benötigen, beziehen sie vom Handel, da eine eigene Lagerhaltung unrationell und mit zu großen Risiken verbunden wär

1) Herbert Groß, a.a.O., S. 204

2) Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft: Die deutsche eisenerzeugende Industrie, Berlin 1930, S. 313

Im Gegensatz zu vielen anderen Branchen stellt die Sortimentsfunktion des Handels im allgemeinen keine Leistung gegenüber den Erzeugern dar, deren Walzprogramm meist so umfangreich ist, daß sie nicht befürchten müssen, auf Grund eines zu schmalen Produktionsprogramms Absatzschwierigkeiten zu haben.

Die steigende Bedeutung der Qualitätsfunktion des Eisenhandels wurde bereits in Zusammenhang mit der Darstellung der Absatzverhältnisse in den USA[1] erörtert. Sie ist jedoch auch für andere Länder typisch, allerdings in weniger starker Ausprägung. Die Leistungen, die der Handel hier übernimmt, sind mit dem Begriff "Qualitätsfunktion" nur ungenügend umschrieben, da es sich um Materialbearbeitungsvorgänge handelt, die eigentlich der stahlverarbeitenden Industrie wesenseigen sind und weit über den Bereich ursprünglicher Handelsfunktionen hinausgehen. Dieses Beispiel ist typisch für die Wandlung der Rolle des Handels vom bloßen Verteiler zum Vermittler von Diensten im Sinne der modernen Marketing-Konzeption.

In den USA wird Breitbandstahl z.T. im Auftrage des Endverbrauchers von den Erzeugern an den Handel geliefert, der im Umfange des Bedarfs seiner Abnehmer das Zuschneiden des Bandes auf die gewünschten Längen vornimmt. Der Händler ist damit sowohl Lagerhalter für den Kunden als auch Bearbeitungsstätte für das Material.

Die Vorteile der Übernahme dieser und ähnlicher Materialbearbeitungsprozesse durch den Eisenhandel liegen für die stahlverarbeitenden Betriebe besonders in folgendem: Einmal wird das Material in dem Zustand geliefert, in dem es unmittelbar weiterverarbeitet werden kann, so daß weder Verzögerungen in der Produktion auftreten, noch ein Schrottentfall bei den Verarbeitern entsteht.[2] Beides aber wirkt sich günstig auf die Kosten aus; denn vor allem Schrottabfälle führen oft zu erheblichen Mehrbelastungen.

Zum anderen kann die Vorbearbeitung des Materials vom Handel rationeller durchgeführt werden, da die oftmals teuren Spe-

1) vgl. S. 110 ff.

2) Schrott fällt zwar beim Eisenhandel an, dieser hat aber z.T. bessere Möglichkeiten seiner Verwertung.

zialmaschinen von den Verarbeitern, besonders wenn es sich um kleinere und mittlere Betriebe handelt, nicht voll ausgenutzt werden können. Auch hier erweist sich die Übernahme dieser Arbeiten durch den Eisenhandel als kostensenkend.

Wenn sich auch die Qualitätsfunktion des Handels vorwiegend zu Gunsten der Abnehmer auswirkt, so darf doch nicht unbeachtet bleiben, daß diese auch eine Leistung gegenüber der Stahlindustrie darstellt, deren Zurichtungsabteilungen von unnötiger Kleinarbeit entlastet werden.

Es wäre für den Eisenhandel empfehlenswert, wenn er seine Qualitätsfunktion noch weiter ausbauen würde. Dies würde sowohl im Interesse der stahlerzeugenden als auch der stahlverarbeitenden Industrie liegen. Funktionen sollen dort übernommen werden, wo die niedrigsten Kosten, gesamtwirtschaftlich die größten Vorteile entstehen. Hier sind Ansatzpunkte vorhanden, die zu einer Ausweitung des indirekten Absatzes führen können, indem der Eisenhandel in stärkerem Umfange auch für die Betriebe "attraktiv" wird, die bisher vorwiegend den Weg des direkten Bezugs gegangen sind. Die Erfolge werden sich selbstverständlich nicht von heute auf morgen zeigen. Wenn der Handel seine Marktstellung ausbauen will, sollte er sich jedoch vor Augen halten, daß die Entwicklung dahin führt, daß er nicht nur Verteiler von Ware ist, sondern in zunehmendem Maße zum Vermittler von Diensten wird.

Als letzte Funktion, die der Handel vornehmlich zu Gunsten seiner Abnehmer übernimmt, sei abschließend die Beratungsfunktion erwähnt, der allerdings im Vergleich zu den bisher erörterten geringere Bedeutung beizumessen ist. Die stahlverarbeitenden Betriebe sind oft über Verwendungsmöglichkeiten und Eigenschaften der einzelnen Güten nicht genügend unterrichtet. Zum Teil werden Materialqualitäten bestellt, die für den beabsichtigten Verwendungszweck ungeeignet sind und zu erhöhten Bearbeitungskosten führen. Hier ist es die Aufgabe des Eisenhandels, seine Abnehmer zu beraten und ihnen die Profile, Abmessungen und Güten zur Lieferung vorzuschlagen, die dem Verwendungszweck am besten entsprechen.

Die Beratungsfunktion gewinnt erhöhtes Gewicht, wenn die Industrie neue Profile oder Güten in ihr Produktionsprogramm aufnimmt, über deren Anwendungsmöglichkeiten die Verarbeiter erst unterrichtet werden müssen. Als Beispiel sei ein neues Trägerprofil genannt, das in Europa vor wenigen Jahren entwickelt wurde und das sich einen ständig steigenden Marktanteil erobern konnte, was durch die beratende Tätigkeit des Eisenhandels zumindest erleichtert worden ist. Hier liegt in der Beratungsfunktion des Eisenhandels zugleich eine Leistung zu Gunsten der Erzeuger in Form der Markterschließung. Manche Handelsfunktionen stellen also eine Leistung sowohl gegenüber den erzeugenden als auch gegenüber den verarbeitenden Betrieben dar. Eine eindeutige Entscheidung darüber, ob die Funktionsübernahme des Handels zu Gunsten der Erzeuger oder der Abnehmer erfolgt, ist in derartigen Fällen nicht möglich. Es kann höchstens festgestellt werden, zu Gunsten welches Marktteilnehmers die Funktionsübernahme vorwiegend erfolgt.

223. Ergebnis

Die Untersuchung der Funktionen des Eisenhandels dürfte erwiesen haben, daß eine Ausschaltung der Institution Handel betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll ist, da sie zu einer Erhöhung der Vertriebskosten führen müßte und eine rechtzeitige Belieferung aller Marktteilnehmer verhindern würde. "Verteidigt hat der Großhandel seine Position, wo es sich um die Zusammenstellung umfangreicher Sortimente ... handelt, wo zahlreiche kleine und weit verstreute Abnehmer bei erheblichem Kreditrisiko beliefert werden müssen, ... wo schließlich relativ große Lager gehalten werden müssen."[1)]

Es sollte der Absatzweg gewählt werden, der gesamtwirtschaftlich zu den niedrigsten Kosten führt. Abnehmer, die große Mengen benötigen, sind also direkt zu beliefern, da die hierbei auftretenden absatzwirtschaftlichen Aufgaben gering sind und von der Industrie relativ leicht übernommen werden können. Die Stahlindustrie kann "den Absatz ihrer Erzeugnisse nur insoweit

1) Robert Nieschlag, Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 360

selbständig durchführen, als finanzstarke Unternehmen laufend größere Mengen benötigen."[1] Abnehmer, die diese Bedingungen nicht erfüllen - und von diesen ist die Nachfragestruktur bei Walzwerkserzeugnissen stark geprägt -, sind dagegen indirekt über den lagerhaltenden Handel zu beliefern. "Die Frage des Direkt- oder Indirektvertriebs ist zu einem großen Teil eine Kostenfrage. Nur wenn durch Ausschaltung der Handelsstufen eine Vertriebskostenersparnis zu erwarten ist, empfiehlt sich ein Direktvertrieb. Im Zweifel wird sich der Industriebetrieb nicht zum Direktvertrieb entschließen, da er hier mit einer Funktion belastet wird, die an sich nicht zu seinem Wesen gehört."[2]

Wenn man sich insbesondere den technischen Fortschritt in der Stahlindustrie vor Augen hält, der eine Anpassung des Absatzes an die Gegebenheiten der Massenproduktion erfordert, wird man zu dem Schluß kommen, daß der lagerhaltende Eisenhandel in Zukunft eine noch größere Bedeutung gewinnen wird, als sie ihm im Augenblick zukommt. Dies wird durch Aussagen aus der Praxis unterstrichen. "Man muß dabei erkennen, daß nicht nur die Technik, sondern auch der Handel in den letzten Jahrzehnten bereits erhebliche Wandlungen durchgemacht hat. Man wird aber nicht umhin können, weitere entscheidende Schritte zu unternehmen, um sich der technischen Rationalisierung anzuschließen. Im Zuge dieser Entwicklung gewinnt die Funktion des Handels sehr wesentlich an Bedeutung."[3]

"Der Hauptgrund für die ungünstigen Arbeitsbedingungen ist die unzureichende Einschaltung unserer Großhändlerläger. Würden bei uns ähnlich wie in Amerika und den Ostblockländern alle kleineren und kurzfristig einlaufenden Aufträge durch Großhändler erledigt, so könnten die Walzenstraßen und ihre Zurichtungen nach langfristigen Programmen wirtschaftlicher als jetzt arbeiten. ... Die heutigen Mindermengenaufpreise

---

1) Helmut Sistig, Der Eisen- und Stahlmarkt nach dem zweiten Weltkrieg und seine Marktform und Marktstruktur im Entwicklungsverlauf, Diss. Mainz 1954, S. 56

2) Konrad Mellerowicz, Betriebswirtschaftslehre der Industrie, 3. Auflage, 1. Band, Freiburg 1958, S. 429

3) W. Ochel, a.a.O., S. 30

für geringe Postengrößen und die entsprechenden Mengenrabatte für große Aufträge sind zu niedrig, um den Großhändlern eine höhere Lagerhaltung zu ermöglichen. ... Es muß das Ziel sein, diese Mindermengenaufpreise für geringe Postengrößen ebenso wie die Mengenrabatte vor allem für größere Mengen so anzuheben, daß die Großhändler kleinere Aufträge aus ihren Vorräten erledigen können und nur gesammelte Großaufträge an die Walzwerke weiterleiten."[1)]

Diese Bemerkungen lassen Ansatzpunkte zu absatzpolitischen Maßnahmen deutlich werden, die die Stahlproduzenten ergreifen könnten, um zu einer rationelleren Gestaltung ihres Absatzes, insbesondere aber ihrer Produktion beizutragen. Obige Zitate, die eine stärkere Einschaltung des Eisenhandels in den Absatz von Walzwerkserzeugnissen befürworten, sind um so bemerkenswerter, als sie aus Produzentenkreisen stammen. Dadurch wird die zunehmende Bedeutung ersichtlich, die dem Eisenhandel angesichts der technischen Weiterentwicklung in der Produktion für die Zukunft erwachsen kann.

Der Eisenhandel sollte sich jedoch nicht passiv verhalten und abwarten, ob durch Entscheidungen der Industrie seine Marktstellung erweitert wird. Er sollte sich vielmehr bemühen, durch eigene Initiative, insbesondere in der Beschaffung, seine Position zu festigen und seine Leistungsfähigkeit und die gesamtwirtschaftliche Nützlichkeit seiner Einschaltung unter Beweis zu stellen. Welcher Art können derartige Maßnahmen vornehmlich sein?

Eine ausreichende und den Bedürfnissen der Abnehmer entsprechende Lagerhaltung ist ein selbstverständliches Erfordernis und braucht nicht näher erläutert zu werden. Auch die zunehmende Übernahme der Qualitätsfunktion vermag die Stellung des Handels zu festigen. Dadurch, daß er nicht nur Ware, sondern auch "Dienste" anbietet, besteht die Möglichkeit einer stärkeren Erfassung solcher Abnehmerkreise, die auf Grund der Höhe ihres Bedarfs ebenso gut direkt von der Stahlindustrie

1) W.A. Antoni, E. Schneider, a.a.O., S. 648/649

beziehen könnten. Eine derartige Entwicklung wird jedoch nur dann eintreten, wenn die Ersparnis an Bearbeitungskosten, Lagerkosten etc. für die stahlverarbeitenden Betriebe größer ist als der Preisunterschied zwischen direktem und indirektem Bezug. Eine stärkere Differenzierung der Verkaufspreise des Handels durch größere Staffelung der Mengenrabatte und Mindermengenzuschläge kann hier zusätzlich Anreize zum Bezug beim lagerhaltenden Handel schaffen.

Gegenüber der Stahlindustrie könnte der Eisenhandel seine Marktposition dadurch festigen, daß er seine Aufträge rechtzeitig vergibt und auch in Zeiten einer nur vorübergehenden, auf dem Lagerzyklus beruhenden Abschwächung der Nachfrage der Stahlverarbeiter seine Lagerhaltung nicht zu sehr einschränkt. Er würde dadurch die Planung des Walzprogramms erleichtern, das Ausmaß der Beschäftigungsschwankungen bei den Walzwerken begrenzen und so zu einer kontinuierlichen und störungsfreieren Produktion mit ihren positiven Auswirkungen auf die Kosten beitragen.

Schließlich ist daran zu denken, daß der Handel größere Aufträge je Abmessung erteilt. Dies würde die Zahl der höhere Kosten verursachenden Kleinaufträge reduzieren, einen rationellen Produktionsablauf fördern und vor allem dem Versandwesen der Werke wesentliche Erleichterung bringen. Es darf jedoch nicht übersehen werden, daß die Vergabe größerer Aufträge je Abmessung, sofern der Handel seine Bestellungen nicht auf eine geringere Zahl von Produzenten konzentriert, zu einer höheren Lagerhaltung führen wird, wozu der Handel nur bereit ist, wenn die Umschlagsgeschwindigkeit seiner Läger nicht absinkt. Er müßte also Anreize bekommen, zu dieser höheren Lagerhaltung überzugehen. Derartige Anreize werden vornehmlich in einer Absatzpolitik der Werke bestehen, die, ähnlich wie es in den USA weitgehend geschieht, die Annahme kleinerer Aufträge grundsätzlich ablehnt, bzw. diese über sehr hohe Mindermengenzuschläge an den lagerhaltenden Handel verweist.

Eine stärkere Einschaltung des Handels, die z.T. angestrebt wird, wie die auf S. 191/2 angeführten Zitate beweisen, und die

zu einer rationelleren Produktions- und Absatzgestaltung beitragen könnte, ist also nur denkbar, wenn durch die Absatzpolitik der Werke die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden. Die Befürchtung der Produzenten, durch eine Ausweitung des indirekten Absatzes zusätzlichen Marktrisiken ausgeliefert zu sein, steht derartigen Bestrebungen allerdings z.T. entgegen. Eine bessere Zusammenarbeit zwischen Stahlindustrie und Eisenhandel[1], die solche Befürchtungen beseitigen könnte, wäre also im Interesse aller Beteiligten zweckdienlich. Eine engere Bindung an die Werke müßte der Eisenhandel u.U. allerdings in Kauf nehmen, da sich wahrscheinlich nur unter dieser Bedingung die Stahlerzeuger zu einer stärkeren Handelseinschaltung bereiterklären werden. Wir stehen damit vor der Frage, ob Aufgabe eines Teiles der Selbständigkeit oder völlige Wahrung derselben für den Handel günstiger ist, eine Frage, die auch in vielen anderen Wirtschaftsbereichen von Bedeutung war und noch ist.

Es sei nur auf das Verhältnis zwischen Einkaufsgenossenschaften des Handels und ihren Mitgliedern hingewiesen. Zu den dabei auftretenden Problemen bemerkt Nieschlag: "Für die Erhaltung der Selbständigkeit, für jene Sicherung des Betriebes, die durch die Zugehörigkeit zu einer Genossenschaft oder einer gleichartigen Organisation in anderer Rechtsform erreicht wird, muß ein Preis gezahlt werden, der darin besteht, daß sich die Mitglieder auf bestimmten Gebieten freiwillig in einen größeren Organismus einordnen, daß sie zu gemeinsamem Handeln mit der Gruppe bereit sind, daß sie die erforderlichen Kontrollen hinnehmen."[2]

In bestimmten Bereichen des Wirtschaftslebens wird der Handel gezwungen sein bzw. war es schon, auf Teilgebieten auf seine Selbständigkeit zu verzichten, wenn er diese im großen bewahren will, so paradox das auch klingen mag. Möglicherweise wird das auch einmal auf den Eisenhandel zutreffen.

---

1) Es sei hierbei nochmals auf die der Stahlindustrie gegebenen Möglichkeiten der Schaffung von Präferenzen beim Eisenhandel hingewiesen (vgl. S. 77 a).

2) Robert Nieschlag, Strukturwandlungen im Großhandel, Schriftenreihe Deutscher Industrie- und Handelstag, Heft 42, S.33/34; zum gleichen Problem sei auch auf Fritz Marbach, Theorie des Mittelstandes, Bern 1942, hingewiesen.

Wenn die Erteilung größerer Aufträge durch den Handel befürwortet wird, so muß man sich bewußt sein, daß dies durch die oben erwähnten absatzpolitischen Maßnahmen der Industrie zwar gefördert werden kann, daß derartige Maßnahmen aber allein nicht die erhofften Wirkungen zeitigen werden, jedenfalls nicht bei kleineren Eisenhandelsbetrieben mit geringem Umsatz. Außerdem mangelt es ihnen oft an der nötigen Kapitalkraft und an den Lagermöglichkeiten, wodurch ebenfalls einer Erhöhung der Auftragsgröße Grenzen gesetzt sind. Größere Eisenhändler, die über mehrere Niederlassungen verfügen, genießen hier Vorteile, die die Wettbewerbsfähigkeit der kleineren Eisenhändler beeinträchtigen könnten. Die einzelnen Niederlassungen großer Eisenhandelsunternehmungen werden, jede für sich betrachtet, jedoch auch kaum zu einer wesentlichen Erhöhung ihrer Auftragsgröße in der Lage sein. Die Errichtung von Zentrallagern bietet sich hier geradezu an, da die organisatorischen Voraussetzungen günstig sind. Die Bestellungen der einzelnen Niederlassungen würden auf diese Weise zu großen Aufträgen zusammengefaßt, die an eine Versandanschrift, nämlich an das Zentrallager, ausgeliefert würden.

Die weitere Warenverteilung hätte vom Zentrallager an die einzelnen Niederlassungen zu erfolgen bzw. bei größeren Aufträgen der Abnehmer könnten diese direkt vom Zentrallager aus beliefert werden. Ein nicht zu unterschätzender Vorteil bei der Einrichtung von Zentrallägern besteht auch in dem sinkenden Lagerrisiko; denn je größer die Zahl der Niederlassungen ist, desto geringer wird die Gefahr, daß auf Lager befindliche "ausgefallene" Abmessungen nicht abgesetzt werden können. Zentralläger vermögen also die Auftragsgröße positiv zu beeinflussen und die gesamte Lagerhaltung rationeller zu gestalten.

Ähnliche Möglichkeiten stehen jedoch auch Eisenhandelsbetrieben offen, die nicht einem Unternehmen mit einer größeren Zahl von Niederlassungen angehören, sofern sie sich zur Gründung von Gemeinschaftslägern bereit finden. Sicher sind hier mehr Schwierigkeiten zu überwinden, da eine Anordnungsbefugnis "von oben" nicht gegeben ist. Eine Abstimmung der gegenseitigen Interessen müßte

jedoch grundsätzlich ebenfalls möglich sein, wenn vom Sortiment her eine genügende Einheitlichkeit besteht. Eine zunehmende Kooperation des Eisenhandels wäre also durchaus wünschenswert und läge unter den angeführten Voraussetzungen in seinem eigenen Interesse.

Die Errichtung von Zentral- bzw. Gemeinschaftslägern kann zu höheren Auftragsgrößen des Eisenhandels führen und in Verbindung mit den anderen angedeuteten Maßnahmen die Stellung des Eisenhandels zum Vorteil von stahlerzeugender und stahlverarbeitender Industrie festigen. Absatzpolitik der Stahlindustrie und Beschaffungs- sowie Lagerpolitik des Handels müßten sich jedoch gegenseitig ergänzen und entsprechen, wenn der sowohl einzel- als auch gesamtwirtschaftlich wünschenswerte Rationalisierungseffekt erreicht werden soll.

3. Die Folgen der unterschiedlichen Gestaltung des direkten Absatzes für die Stellung des lagerhaltenden Eisenhandels

Da sich die Nachfrage aus Abnehmern mit großem und geringem Bedarf zusammensetzt, wird beim Absatz von Walzwerkserzeugnissen immer ein Nebeneinander von direktem und indirektem Absatz bestehen bleiben. Das ausschließliche Beschreiten eines Absatzweges durch die Stahlindustrie wäre unrationell.

Die Absatzpolitik der einzelnen Anbieter kann sich durchaus von unterschiedlichen Gesichtspunkten leiten lassen. Deshalb wird das Verhältnis zwischen direktem und indirektem Absatz auch bei ähnlicher Nachfragestruktur nicht immer gleichartig sein. Die absatzpolitischen Entscheidungen der Stahlindustrie sind also mitbestimmend für die Rolle des Eisenhandels beim Vertrieb von Walzwerkserzeugnissen. Die Bedingungen, die an den direkten Absatz gestellt werden, und die organisatorische Art seiner Durchführung können fördernde und hemmende Wirkungen auf den Eisenhandel haben. Die Absatzpolitik der Produzenten sollte jedoch zu einer Kombination beider Absatzwege führen, die unter den gegebenen Bedingungen als optimal anzusehen ist. Dieses Optimum ist gesamtwirtschaftlich dann

gegeben, wenn die Summe der durch die Art des Absatzes beeinflußbaren Produktionskosten und der gesamten Vertriebskosten minimiert wird. Einzelwirtschaftlich besteht das Optimum in einem Kompromiß zwischen den Forderungen nach Kostenminimierung und Absatzsicherung. Diese Bestimmung des Optimums mag recht unbefriedigend sein, eine genauere Definition ist jedoch in einer allgemein theoretischen Fassung nicht möglich.

31. Direkter Absatz mit begünstigender Wirkung auf den lagerhaltenden Eisenhandel

Eine positive Wirkung auf den Eisenhandel ist durch Entscheidungen der Erzeuger auf zwei verschiedenen Gebieten denkbar, nämlich auf preispolitischem und absatzorganisatorischem. Beide Fälle sind getrennt zu erörtern.

Wenn die Anbieter bei geringen Auftragsgrößen sehr hohe Mindermengenzuschläge verlangen, kann sich dies bei stark progressiver Staffelung zu Gunsten des indirekten Absatzes über den lagerhaltenden Handel auswirken, da über den Preis automatisch ein Teil der Nachfrage an den Handel verwiesen wird. Unter welchen Bedingungen die Erzeuger zu einer derartigen Preispolitik schreiten werden und wann sie durchführbar ist, wurde bereits ausgeführt:

Eine solche Preispolitik kann durchaus sinnvoll sein, da sie kostenerhöhende Kleinaufträge von den Werken fernhält und dadurch zu einer rationellen Gestaltung von Produktion und Absatz beiträgt. Die Preispolitik der Produzenten schafft auf diese Weise die nötigen Voraussetzungen für eine auch gesamtwirtschaftlich zweckmäßige stärkere Einschaltung des Handels. Das beste Beispiel für eine Verwirklichung dieser Preispolitik bieten die USA. In den übrigen untersuchten Ländern sind die Mindermengenzuschläge weniger hoch, was z.T. auf die unterschiedlichen produktionstechnischen Gegebenheiten und die anders geartete Nachfragestruktur zurückzuführen ist. Eine Preispolitik, wie sie in den USA gehandhabt wird, bietet dem Eisenhandel jedoch die Möglichkeit zu einer intensiveren Übernahme der Handelsfunktionen, insbesondere zu einer stärkeren Lagerhaltung. Daß dadurch auch an den Handel größere Anforderungen herantreten, denen u.U. nicht alle Handelsbetriebe

gewachsen sind, soll nicht unerwähnt bleiben. Eine zunehmende Handelskonzentration ist die mögliche Folge. Eine solche sollte jedoch nicht grundsätzlich verurteilt werden. Sofern dieser Konzentrationsprozeß einer Übersetzung des Handels entgegenwirkt, leistungsstarke Betriebe fördert und sich nicht nachteilig auf den Wettbewerb auswirkt, ist er durchaus positiv zu beurteilen.

Neben preispolitischen Maßnahmen können auch Entscheidungen der Stahlerzeuger auf absatzorganisatorischem Gebiet den Eisenhandel begünstigen. Dies ist dann der Fall, wenn der Handel in die Abwicklung des direkten Absatzes eingeschaltet wird, wie es in Deutschland und Frankreich in starkem Umfange geschieht. Eine positive Wirkung auf den lagerhaltenden Eisenhandel ist dadurch gegeben, daß seine Verkaufsorganisation besser ausgelastet wird; denn die durch die Abwicklung des direkten Absatzes für den Handel entstehenden zusätzlichen Kosten sind relativ gering. Die Verkaufsorganisation braucht kaum wesentlich erweitert zu werden. Ein höherer Gesamtgewinn für den Eisenhandel wird meist die Folge sein.

Die Erzeuger benutzen für die Abwicklung ihres direkten Absatzes bereits bestehende Absatzorgane und werden auf diese Weise vom Aufbau einer eigenen Außenorganisation befreit.

Der in der Handelsstufe entstehende zusätzliche Gewinn ist dann zu vertreten, wenn die Kosten, die durch die Schaffung einer den gesamten Absatzmarkt umfassenden Absatzorganisation der Produzenten entstehen würden, höher sind als die den in den direkten Absatz eingeschalteten Handelsbetrieben gewährten Rabatte.

Wenn von einer positiven Wirkung absatzorganisatorischer Entscheidungen der Stahlindustrie auf den lagerhaltenden Handel gesprochen wurde, so sind dabei selbstverständlich nicht die Handelsbetriebe eingeschlossen, die in die Abwicklung des

direkten Absatzes nicht eingeschaltet sind. Dies werden in aller Regel die weniger leistungsfähigen Betriebe sein, wenn wir den Fall ausschließen, daß die Stahlindustrie ihren Direktabsatz nur über solche Handelsgesellschaften durchführt, die mit ihr finanziell verflochten sind.

Im allgemeinen werden diejenigen Handelsbetriebe die Abwicklung des direkten Absatzes an sich ziehen, die über die größten akquisitorischen Möglichkeiten verfügen. Ein ausreichend sortiertes Lager wird hier von großem Nutzen sein; denn die Stahlverbraucher werden vornehmlich den Händlern ihre Werksbestellungen erteilen, von denen sie auch ab Lager beliefert werden. Eine Konzentrationsbewegung zu Gunsten des leistungsfähigen Eisenhandels kann sich also auch aus der Einschaltung des Handels in den direkten Absatz ergeben; denn durch die hierbei entstehenden Gewinne wird der Handel ceteris paribus auch im Lagergeschäft wettbewerbsfähiger. Man kann also von einer Wechselwirkung sprechen. Die Wettbewerbsfähigkeit im Lagergeschäft wirkt sich positiv auf den Marktanteil des betreffenden Händlers im direkten Absatz aus und dieser wiederum beeinflußt auf Grund der dabei erzielten Gewinne die Wettbewerbsfähigkeit im Absatz ab Lager.

Auch wenn Erzeuger bestimmten Händlern durch Vertrag ein Ausschließlichkeitsrecht für die Anbahnung und Abwicklung des direkten Absatzes gewähren, werden sich auf die Dauer nur leistungsfähige Eisenhandlungen durchsetzen können. Wenn nämlich die Umsätze hinter den Erwartungen des Produzenten zurückbleiben und der Händler die Marktchancen nicht ausschöpft, steht er vor der Gefahr, daß der Vertrag nicht erneuert wird.

Die Gefahr einer nicht leistungsbedingten Einengung der Geschäftsmöglichkeiten des Handels und einer "Zementierung" der Absatzwege ist dann gegeben, wenn die Stahlerzeuger ihren direkten Absatz ausschließlich über Eisenhandlungen abwickeln, die mit ihnen finanziell verbunden sind. Dies würde einen Eisenhandel "erster und zweiter Klasse" schaffen, den letzteren eindeutig diskriminieren und in seiner Entwicklung hemmen, weil sich aus den oben erwähnten Gründer der Absatz ab Han-

delslager zu Gunsten der werkseigenen Handelsgesellschaften verschieben würde. Bei diesen könnte man überspitzt von einem "verliehenen Monopol" sprechen, das seine Ursache einzig und allein in der finanziellen Verflechtung mit einem Hersteller und einer daraus folgenden Begünstigung hat. Dieser Tatbestand ist in seiner Wirkung von einer nur auf Vertrag beruhenden Vergabe des Ausschließlichkeitsrechts des Vertriebs zu unterscheiden, da hier die Leistungsfähigkeit des betreffenden Händlers Vorbedingung für eine Vertragsverlängerung ist. Der Händler muß die Berechtigung seiner Einschaltung in den Absatz also ständig durch seine Leistung unter Beweis stellen.

Derartige vertragliche Bindungen, wie sie für Frankreich als typisch herausgestellt wurden, engen die Dispositionsfreiheit des Handels naturgemäß mehr ein als dies in Deutschland der Fall ist. Zumindest für die Laufzeit des Vertrages haben die Werksagenten eine stärkere Marktstellung als die Händler, die in ihrer Beschaffung zwar völlig ungebunden sind, deren Marktanteil aber unter Umständen reduziert wird. Gegenüber den nicht gebundenen Händlern besitzen die Werksagenten also eine "monopolähnliche Stellung auf Zeit."

Als maßgeblich für die engen vertraglichen Bindungen zwischen Händlern und Erzeugern in Frankreich, die den direkten Absatz über bestimmte Absatzkanäle leiten, wurde das Streben nach Absatzsicherung der Werke angesehen. Diesem wird in Deutschland durch die Werkshandelsgesellschaften zwar ebenfalls Rechnung getragen. Daneben haben aber auch freie Eisenhändler die Möglichkeit, sich in den direkten Absatz einzuschalten. In diesem Punkt gewährt das deutsche Absatzsystem zumindest den A-Händlern ein größeres Maß an Dispositionsfreiheit. Da jeder A-Händler - und diese sind die größten und leistungsfähigsten Betriebe - Streckenaufträge an die Erzeuger weitergeben kann, werden einseitige, auf Vertrag oder auf finanzieller Verflechtung mit den Werken beruhende Bevorzugungen bestimmter Händler vermieden.

Zwei Einschränkungen sind allerdings zu beachten: Einmal können B-Händler den Werken nicht unmittelbar Streckenaufträge

erteilen, da die Produzenten aus den bereits angeführten Gründen ihren direkten Absatz nur über den A-Handel durchführen. Sicherlich sind damit manchmal Härtefälle verbunden. Grundsätzlich kann man jedoch davon ausgehen, daß der B-Handel infolge seiner geringeren Betriebsgröße kaum mit größeren Abnehmern zusammenarbeitet, die zur Erteilung von Streckenaufträgen in der Lage sind. Stahlverarbeiter mit hohem Bedarf beziehen vornehmlich vom Lager des A-Handels und werden an diesen auch ihre Streckenaufträge vergeben.

Die zweite Einschränkung beruht darauf, daß auch das deutsche Absatzsystem in Zeiten eines Nachfrageüberhanges eine Bevorzugung der Werkshandelsgesellschaften nicht vermeiden kann. Hier sind für den freien Eisenhandel gewisse Gefahren gegeben.

Die Absatzpolitik der Erzeuger führt in drei der vier untersuchten Länder zu einer begünstigenden Wirkung auf den lagerhaltenden Eisenhandel, wobei die Ursachen allerdings auf verschiedenen Gebieten der Absatzpolitik liegen. In den USA sind die hohen Mindermengenzuschläge als handelsbegünstigendes Moment anzusehen, das eine klare Abgrenzung zwischen direktem und indirektem Absatz nach sich zieht. In Deutschland und Frankreich ist dieser Faktor nicht entscheidend, da die Mindermengenzuschläge weniger hoch sind, so daß Abnehmer, die in den USA automatisch an den lagerhaltenden Handel verwiesen würden, von den Werken noch direkt beliefert werden. Die Bedingungen, die von der Stahlindustrie dieser beiden europäischen Länder an die Auftragsannahme geknüpft werden, sind kaum dergestalt, daß man von einer handelshemmenden Wirkung sprechen könnte. Eine handelsbegünstigende Wirkung scheint jedoch auch nicht gegeben zu sein. Diese kommt erst durch Entscheidungen der Stahlindustrie auf absatzorganisatorischem Gebiet zustande, nämlich durch die Einschaltung des Handels in den direkten Absatz, die zusätzliche Gewinnmöglichkeiten des Handels nach sich zieht, während die Stahlindustrie der USA ihren direkten Absatz völlig in eigener Regie durchführt, den Handel also grundsätzlich ausschaltet.

Die Produktions- und vor allem die Absatzbedingungen der europäischen Länder unterscheiden sich zwar von denen der USA, so daß die Nachfragestruktur selbst bei gleicher Höhe der Mindermengenzuschläge in den USA einen höheren Anteil des direkten Absatzes bewirken würde. Eine stärkere Differenzierung der Mindermengenzuschläge in Deutschland und Frankreich wäre jedoch vorteilhaft, da dadurch die Zahl der Kleinaufträge verringert würde und Produktion und Absatz rationeller durchgeführt werden könnten.

32. Direkter Absatz mit hemmender Wirkung auf den lagerhaltenden Eisenhandel

Wenn die Stahlindustrie die Annahme kleiner Aufträge je Abmessung nicht grundsätzlich ablehnt bzw. wenn die Mindermengenzuschläge nicht so gestaffelt sind, daß von ihnen bei niedrigen Bestellgrößen der Abnehmer eine absatzlenkende Wirkung in Richtung auf den indirekten Absatz ausgeht, wird die Funktionsfähigkeit des lagerhaltenden Handels untergraben. Dem Handel verbleibt dann nur die Belieferung von Kleinstabnehmern sowie die Abwicklung von Aufträgen, für die die Lieferfristen der Werke zu lang sind. Damit soll keineswegs zum Ausdruck gebracht werden, daß die Bedarfsdeckung von Abnehmern, die wirklich "werksfähige Aufträge" erteilen könnten, über den lagerhaltenden Handel erfolgen soll. Eine solche Forderung wäre sinnlos und ökonomisch nicht gerechtfertigt. Beim Absatz von Massengütern ist die Einschaltung des lagerhaltenden Handels nur insoweit zweckmäßig, als sie nicht zu einer Verteuerung der Distribution führt bzw. der Bedarf der Abnehmer so kurzfristig gedeckt werden muß, daß eine Belieferung ab Werk allein aus zeitlichen Gründen nicht in Frage kommt. Damit scheinen wir zu dem gleichen Ergebnis zu kommen, das oben der Kritik unterworfen wurde, daß nämlich der Handel nur bei Kleinstaufträgen und kurzfristig zu deckendem Bedarf, der auch größere Bestellungen umfassen kann, eingeschaltet wird. Der Unterschied ist jedoch nicht prinzipiell, sondern graduell zu sehen. Entscheidend ist, was unter "werksfähigen Aufträgen" verstanden wird. Diese können so niedrig angesetzt werden, daß

der Anteil des indirekten Absatzes in einem Ausmaß reduziert wird, das unter Berücksichtigung der steigenden Produktions- und Vertriebskosten der Stahlerzeuger abzulehnen ist.

Eine derartige Absatzpolitik der Produzenten ist in Belgien, zumindest in Zeiten geringer Auslandsnachfrage, festzustellen. Jedoch tragen auch die von den deutschen und französischen Stahlerzeugern verlangten Mindestauftragsgrößen bzw. Mindermengenzuschläge der Forderung nach rationeller Produktions- und Absatzgestaltung nicht in dem Maße Rechnung, wie es in den USA geschieht, wenn auch die Auswirkungen auf den Handel nicht so negativ sind wie in Belgien.

Eine Absatzpolitik der Werke, die die Annahme von Kleinaufträgen gestattet, hat zur Folge, daß der Handel einer seiner wichtigsten Aufgaben, nämlich des Zusammenfassens solcher Aufträge in größere, geschlossene Bestellungen, nicht gerecht werden kann. Der Handel wird unter diesen Bedingungen seine Lagerhaltung einschränken, da bei der Aufrechterhaltung "normaler" Lagerbestände die Umschlagshäufigkeit zu sehr sinken würde. Eine verringerte Umschlagshäufigkeit wird sich jedoch auf jeden Fall ergeben, da der Lagerbestand nicht im gleichen Umfange abgebaut werden kann, wie es dem gesunkenen Anteil des indirekten Absatzes entspricht, es sei denn, man nimmt die Gefahr einer nicht gesicherten Bedarfsdeckung der Abnehmer in Kauf, die auch unter den angegebenen Bedingungen noch auf den Bezug von den Lägern des Handels angewiesen sind. Diese Gefahr wird sich jedoch wahrscheinlich nicht ganz ausschalten lassen; wahrscheinlich aber wird die Handelsspanne steigen, da die Relation von Kosten und Umsatz ungünstiger wird. Die Belieferung der auf den Handel angewiesenen Abnehmer würde also zu höheren Einstandspreisen erfolgen.

Diese Ausführungen haben erwiesen, daß zu niedrige Mindermengenzuschläge bzw. die Annahme von Kleinaufträgen durch die Stahlindustrie die Funktionsfähigkeit des Eisenhandels beeinträchtigen mit allen Folgen, die sich daraus für den Handel und seine Abnehmer ergeben. Wenn man bereit ist, diese Nachteile hinzunehmen, muß nun aber gefragt werden, ob aus einer solchen Absatzpolitik Vorteile auf anderen Gebieten resultieren

Diese könnten höchstens in einer vielleicht stärkeren Beeinflußbarkeit des Absatzes durch die Produzenten gesehen werden, die allerdings durch die Kosten eines größeren Vertriebsapparates und einer ungünstigeren Auftragsstruktur erkauft werden müßte. Roeper berichtet, daß sich die durchschnittliche Bestellgröße in einem Kaltwalzwerk innerhalb von fünf Jahren fast halbiert hat[1]. "Selbstverständlich bedeutet das Vordringen der Kleinaufträge vor allem für die Produktionsbetriebe eine erhebliche Mehrbelastung. In jedem Fall erhöhen sich dadurch die Vertriebskosten. Aber auch die Produktion kann sich wesentlich verteuern, vor allem wenn die Kleinaufträge häufige Produktionsumstellungen notwendig machen. Ein bezeichnendes Beispiel dafür liefert ein deutsches Walzwerk. Seine Aufträge sind so klein und die verlangten Abmessungen so verschieden, daß nach jeden gewalzten 30 t die Mittelbandstraße auf eine andere Abmessung umgestellt werden muß. Das bedeutet 1 200 Umstellungen und den Verlust von 80 Maschinenstunden in einem einzigen Monat. Könnten stattdessen weniger Abmessungen, aber in größeren Mengen hergestellt werden, dann ließe sich der Ausstoß der Straße von jetzt 35 000 t im Monat auf 75 000 t, also auf mehr als das Doppelte, erhöhen."[2]

Dieses Beispiel ist sicher extrem und kann nicht als allgemeingültig unterstellt werden. Die kostenerhöhenden Wirkungen, die Kleinaufträge nach sich ziehen, können jedoch nicht bestritten werden. Die Gefahr einer Absatzpolitik, die solche Wirkungen zur Folge hat, ist augenscheinlich. Es gilt jedoch, diese negativen Auswirkungen nicht nur zu erkennen, sondern auch die entsprechenden Folgerungen daraus zu ziehen. Vorteile werden sich daraus für alle beteiligten Wirtschaftsstufen ergeben.

33. Die Forderung nach rationeller Abgrenzung zwischen direktem und indirektem Absatz

Industriezweige, die in Massenfertigung produzieren, deren Güter aber auch von einer großen Zahl kleinerer Nachfrager

---

1) Hans Roeper, Die Bürde der Kleinaufträge, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 16. 5. 1962, S. 17

2) Derselbe, a.a.O.

verarbeitet oder verbraucht werden, sollten bestrebt sein, ihre absatzpolitischen Entscheidungen so zu treffen, daß die Existenz eines leistungsfähigen Großhandels nicht gefährdet ist. Wenn dies nicht beachtet wird, wirkt sich die hohe Zahl kleinerer Aufträge negativ auf Produktion und industriellen Vertrieb aus; denn eine wesentlich umfangreichere Lagerhaltung ist im allgemeinen weder den anbietenden noch den nachfragenden Betrieben möglich. "Für jene Erzeugnisse aber, die von vielen Firmen, oft aber nur in kleineren Mengen benötigt werden, gibt es den Großhandel, dessen Funktion doch gerade darin besteht, viele kleine Bezugswünsche zu größeren Bestellungen bei den Produzenten zusammenzufassen. Oft wird zwar von Herstellern gesagt, der Großhandel erfülle heute seine Funktion nur unzulänglich. Haben aber nicht gerade diejenigen Produzenten, die heute über die Bürde der vielen Klein- und Kleinstaufträge und über die mangelnde Funktionsfähigkeit des Großhandels klagen, selbst zu dieser Entwicklung beigetragen? Auf der Jagd nach Kunden und Umsatz sind sie in der Nachkriegszeit dazu übergegangen, selbst kleinste Abnehmer direkt zu beliefern und haben so den Großhandel ausgeschaltet. Jetzt, unter dem Druck der steigenden Kosten und mangelnden Arbeitskräfte wird wieder deutlich, daß auch beim Vertrieb eine Arbeitsteilung von Nutzen ist. Auf diese Weise können sich die Hersteller von der Last der Miniaturaufträge befreien."[1)]

Beim Absatz von Walzwerkserzeugnissen ist der Großhandel zwar nicht ausgeschaltet, die Bemerkungen Roepers lassen jedoch die Nachteile deutlich werden, die für die Hersteller aus der Annahme kleinerer Aufträge resultieren. Sie deuten, wenn auch nicht klar ausgesprochen, an, worauf die Tendenz der Ausschaltung des Großhandels zurückzuführen ist. Wenn Roeper von der "Jagd nach Kunden und Umsatz" spricht, so verbirgt sich dahinter das Streben der Produzenten nach Absatzsicherung, dem sie durch direkte Belieferung auch kleinerer Abnehmer unter Umgehung des Großhandels Rechnung tragen zu können glauben. Dieser Faktor

1) Roeper, a.a.O.

wurde ausführlich erörtert, er erwies sich z.T. als bestimmend für die Absatzgestaltung bei Walzwerkserzeugnissen.

Die aus einer solchen Absatzpolitik in Form höherer Produktions- und Vertriebskosten der Erzeuger erwachsenden Nachteile dürfen jedoch nicht vernachlässigt werden. Außerdem wird infolge des sinkenden Anteils des indirekten Absatzes die Lagerhaltung des Eisenhandels beeinträchtigt, was zu Störungen in der Marktversorgung führen kann.

Absatzsicherung braucht nicht durch Ausschaltung des Eisenhandels angestrebt zu werden. Andere Maßnahmen wie vertragliche Bindungen zwischen Industrie und Handel vermögen u.U. zum gleichen Erfolg zu führen. Da diese jedoch eine Erstarrung des Absatzsystems bedeuten, sollten die Stahlerzeuger eine Absatzsicherung durch Schaffung von Präferenzen auf Grund günstiger Preise und Lieferfristen zu erreichen suchen.

Mindermengenzuschläge und Mindestauftragsgrößen sind so zu bemessen, daß eine optimale Arbeitsteilung zwischen Stahlindustrie und Eisenhandel zustande kommt. Eine klare, einzel- und gesamtwirtschaftlich rationelle Abgrenzung zwischen direktem und indirektem Absatz wäre die Folge. Über den Preis würde die Nachfrage automatisch an die Wirtschaftsstufe - nämlich Handel oder Produktion - verwiesen, von der aus die Bedarfsdeckung am zweckmäßigsten erfolgt.

Einerseits dürfen die Mindermengenzuschläge bzw. Mindestauftragsgrößen nicht so niedrig angesetzt werden, daß die Werke durch eine Vielzahl von Kleinaufträgen belastet werden. Andererseits sollen sie nicht so hoch sein, daß Nachfrager, die als werksfähig anzusehende Aufträge erteilen können, von der Möglichkeit des direkten Bezuges ausgeschlossen werden. Die Mindermengenzuschläge müssen also "kostengerecht" sein. Der Handel darf keinesfalls um seiner selbst willen geschützt werden; er ist nur dort in den Absatz einzuschalten, wo er wichtige Funktionen besser erfüllt als andere Wirtschaftsstufen

Unter Berücksichtigung dieser Gesichtspunkte wäre es sinnvoll, die Mindermengenzuschläge bzw. Mindestauftragsgrößen in den

europäischen Ländern zu erhöhen, wenn auch vielleicht nicht in gleichem Maße wie in den USA, da die produktionstechnischen Gegebenheiten und die Nachfragestruktur nicht ohne weiteres vergleichbar sind. Diese Forderung ist keineswegs bloß theoretischer Natur, wie die auf S. 191/2 angeführten Äußerungen aus der Praxis beweisen. Die durch die Höhe der Mindermengenzuschläge in den USA erreichte Arbeitsteilung zwischen Stahlindustrie und Eisenhandel kann für die europäischen Stahlindustrien zumindest richtungsweisend sein. Würde eine ähnliche Absatzpolitik in Europa verwirklicht, könnte die Zahl der Kleinaufträge bei den Werken verringert werden. Eine rationellere Ausnutzung der Produktionsanlagen und niedrigere Vertriebskosten der Werke wären die Folge. Massenproduktion und Massenabsatz würden in Einklang gebracht.

Eine derartige Absatzpolitik läßt sich jedoch nicht "von heute auf morgen" verwirklichen. Mannigfache, sich z.T. auf Tradition gründende Hemmnisse stehen ihr entgegen. Zu erwähnen ist insbesondere die Befürchtung der Produzenten, bei stärkerer Einschaltung des lagerhaltenden Handels zu sehr von diesem abhängig zu sein und ein geringes Maß an direkter Beeinflussungsmöglichkeit gegenüber den Abnehmern zu besitzen. Hinzu kommt, daß der Handel bereit sein muß, auch selbst wesentlich höhere Aufträge je Abmessung zu erteilen und demzufolge seine Lagerhaltung zu vergrößern. Dies wird jedoch infolge der steigenden Absatzchancen des Handels der Fall sein. Höhere Mindermengenzuschläge stellen auch an den Eisenhandel größere Anforderungen denen u.U. nicht alle Handelsbetriebe aus eigener Kraft gewachsen sind. Zusammenschlußformen bieten sich hier als Ausweg an.

Diese Schwierigkeiten dürfen nicht verkannt werden. Angesichts der zunehmend moderneren und leistungsfähigeren Produktionsanlagen sollte jedoch auch die europäische Stahlindustrie dazu übergehen, ihren Absatz den Erfordernissen der Produktionstechnik anzugleichen und den kostenmäßigen Auswirkungen der vielen Kleinaufträge stärkere Beachtung zu schenken.

Literaturverzeichnis

1) Bücher und Dissertationen

Barich, Dieter: Markt und Absatz der Massenstahl- und der Edelstahlindustrie, Diss. Mannheim 1959

Berkenkopf, Paul: Die Neuorganisation der deutschen Großeisenindustrie, Essen 1928

Beste, Theodor: Die Entflechtung der eisenschaffenden Industrie, Köln 1948

Groß, Herbert: Neue Ideen in der Wirtschaft, Düsseldorf 1960

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, I. Band, Die Produktion, 4. Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1958

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, II. Band, Der Absatz, 3. Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1959

Hahn, Carl Horst: Der Schuman-Plan, München 1953

Huffmann, Hellmut: Die Eisengroßhandelsunternehmung und ihre Funktion unter besonderer Berücksichtigung der Nachkriegsverhältnisse, Diss. Hamburg 1948

Koch, Waldemar: Grundlagen und Technik des Vertriebes, Band I, Berlin 1950

Kuhnke, Kurt: Die Verbandsbildung im Eisengroßhandel unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklung nach dem Kriege, Diss. Frankfurt 1937

Lüthi, Hans Walter: Der Einfluß der Automation auf die Absatzgestaltung der industriellen Unternehmungen, Diss. Bern 1958

Matthes, Wilhelm: Die Verbandsbildung im deutschen Eisenhandel, Diss. Erlangen 1931

Mellerowicz, Konrad: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, 1. Band, 3. Auflage, Freiburg 1958

Metzger, Karl: Marktformen und Marktkonstellation des deutschen Eisenhandels, Diss. Köln 1956

Meyer, Gerhard: Die Auftragsgröße in Produktions- und Absatzwirtschaft, Leipzig 1941

Nieschlag, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959

Nieschlag, Robert: Strukturwandlungen im Großhandel, Schriftenreihe Deutscher Industrie- und Handelstag, Heft 42, o.J.

Rebien, Hans: Der Handel mit den Walzwerkserzeugnissen der eisenerzeugenden Industrie Deutschlands, Diss. Jena 1931

Sandig, Kurt: Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1953

Schäfer, Erich: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln und Opladen 1950

Scheer, Leopold: Was ist Stahl, 11. Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1958

Seyffert, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, 3. Auflage, Köln und Opladen 1957

Sistig, Helmut: Der Eisen- und Stahlmarkt nach dem zweiten Weltkrieg und seine Marktform und Marktstruktur im Entwicklungsverlauf, Diss. Mainz 1954

Steiner, Herbert: Größenordnung und horizontale Verflechtung in der Eisen- und Stahlindustrie der Vereinigten Staaten, Großbritanniens, Frankreichs, Belgiens, Luxemburgs und Deutschlands, Kiel 1952

Willers, Hans Georg: Die grundsätzliche Problematik der Eisenpreisbildung auf dem europäischen Unionsmarkt, Diss. Köln 1953

Wolter, Hans: Die französische eisenschaffende Industrie, ihre Produktions- und Absatzverhältnisse unter besonderer Berücksichtigung der jüngeren Entwicklung bis zum Inkrafttreten der Montan-Union, Düsseldorf 1953

2) Aufsätze, Statistiken und sonstige Veröffentlichungen

American Metal Market vom 20. 3. 59 und 16. 5. 60

Ammon, Richard: Kostengliederung nach Zeitabhängigkeiten,..., in: Archiv für das Eisenhüttenwesen, 3. Jg., Heft 12

Antoni, W.A. und Schneider, E.: Über die Wirtschaftlichkeit einer vollkontinuierlichen Feinstraße, in: Stahl und Eisen 1960, Heft 10

Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft: Die deutsche eisenerzeugende Industrie, Berlin 1930

European Steel Trends in the Setting of the World Market, prepared by Steel Division ECE, Genf 1949

Fachvereinigung Eisen- und Stahlhandel, Fachrundschreiben Walzeisen 5/57

Hardach, Fritz Wilhelm: Werkseigene Vertriebsgesellschaften, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für Carl Ruberg, Wiesbaden 1962

Huffmann, Hellmut: Als Eisenhändler in den USA, in: Lernen und Leisten, August 1959

Hundhausen, Carl: Die Vertriebskosten als Problem der Industrie, in: ZfhF 1953

Inland Steel Company, 1957 Annual Meeting Report

La Fonction Commerciale dans la Sidérurgie Américaine, Rapport de la Mission française de Productivité aux Etats-Unis des Responsables Commerciaux de la Sidérurgie et de l'Industrie des Tubes d'Acier, édité par la Société Auxiliaire pour la Diffusion des Editions de Productivité, 1955

Lübbers, A.W.: Fast 340 Mio. t Weltrohstahlerzeugung, in: Lernen und Leisten, Mai 1961

Kontinentaler Eisenhandel, 1958 Heft 9 und 1960 Heft 6

Metal Bulletin vom 20. 3. 1959

Nieschlag, Robert: Ausbau des industriellen Vertriebswesens und Erstarkung des Handels. Kooperation oder Kampf? in: Betriebsökonomisierung, Festschrift für Rudolf Seyffert, Köln und Opladen 1958

Ochel, Willy: Die Abstimmung der Investitionen, in: Der Volkswirt, Beilage zum Eisenhüttentag in Nr. 43 vom 25. 10. 1957

Organisations- und Absatzsystem in der Eisenwarenwirtschaft der USA, Bericht über eine Studienfahrt deutscher Eisen- und Metallwarengroßhändler, o. Verf., als Manuskript gedruckt, 1956

Potthoff, Erich: Freie und gebundene Preise in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: ZfHF 1952

Productivity Team Report, Iron and Steel, Report of a Productivity Team representing the British Iron and Steel Industry which visited the USA in 1951; ohne Ort, 1952

Reuter, Andreas: Diskriminierung im amerikanischen und deutschen Recht, in: Die Aussprache, 1960 Heft 5

RKW, Heft 34, Eisen und Stahl, München 1955, o. Verf.

Roeper, Hans: Die Bürde der Kleinaufträge, in: FAZ vom 16. 5. 1962

Schwenk, Edmund H.: Preisdiskriminierung im USA-Antitrust-Recht, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 1954

Statistische Zusammenstellungen zum Jahresbericht 1960 der deutschen Walzstahl-Vereinigung

Steel vom 16. 5. 1960

Steel Service Center Institute, Total Mill Shipments and Shipments to Service Centers, 1926 - 1960

Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie, Abnehmergruppenstatistik Walzwerkserzeugnisse 1960

Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie, Der Handel mit Walzeisen im Bundesgebiet, 1953

Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie, unveröffentlichter Bericht über den Lagerzyklus vom 19. 12. 1961, o. Verf.

Wolter, Alfons M.: Das Problem der Wirtschaftlichkeit bei der industriellen Sortenproduktion, in: ZfhF 1937

Auftragsgrößen je Einzelposten der Bestellungen bei Stabstahl und Betonstahl in den Monaten Oktober bis Dezember 1959 in der Bundesrepublik (Bestellungen Inland)[1]

	Massenstähle[2]		Profilstähle[3]		Gesamt ohne Betonstähle		Betonstähle		Gesamt inkl Betonstähle	
	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
unter 1 t	533	0.3	548	0.3	1081	0.3	28	0.0	1109	0.2
1-u. 2 t	16293	8.2	7937	4.7	24230	6.6	851	0.3	25081	3.7
2-u. 3 t	21677	10.9	13224	7.9	34901	9.5	4268	1.4	39169	5.8
3-u. 5 t	29053	14.6	21547	12.8	50600	13.8	13282	4.3	63882	9.4
5-u.10 t	39956	20.1	39314	23.4	79270	21.6	44061	14.2	123331	18.2
10-u.15 t	21554	10.9	28806	17.1	50360	13.7	52243	16.9	102603	15.2
15-u.20 t	8724	4.4	10956	6.5	19680	5.4	23293	7.5	42973	6.4
20-u.50 t	31432	15.8	29371	17.5	60803	16.6	96663	31.2	157466	23.3
50 t und mehr	29264	14.8	16374	9.8	45638	12.5	75097	24.2	120735	17.8
GESAMT	198486	100	168077	100	366563	100	309786	100	676349	100

1) gemäß einer Untersuchung der Stabstahl-Vereinigung, Düsseldorf

2) Zu den Massenstählen werden hier gerechnet Rund-, Vierkant-, Sechskant-, Flach-, Halbrundstahl sowie sonstige Vollprofile.

3) Hierunter sind zusammengefaßt Winkel- und T-Stahl, die zu den Stabstählen gehörenden kleineren U-Stähle sowie sonstige Profile.

Anzahl der Bestellungen in den verschiedenen Auftragsgrößenklassen bei Stabstahl und Betonstahl in den Monaten Oktober bis Dezember 1959 in der Bundesrepublik (Bestellungen Inland)[1]

	Massenstähle[2]		Profilstähle[3]		Gesamt ohne Betonstähle		Betonstähle		Gesamt inkl Betonstähle	
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
unter 1 t	945	2.0	1009	3.0	1954	2.4	40	0.2	1994	1.8
1-u. 2 t	15428	31.9	7255	21.5	22683	27.6	751	2.8	23434	21.6
2-u. 3 t	10666	22.1	6424	19.0	17090	20.8	2079	7.8	19169	17.6
3-u. 5 t	9304	19.2	6769	20.0	16073	19.6	4003	15.0	20076	18.5
5-u.10 t	7597	15.7	7376	21.9	14973	18.3	8280	31.1	23253	21.4
10-u.15 t	2118	4.4	2819	8.4	4937	6.0	5165	19.4	10102	9.2
15-u.20 t	577	1.2	713	2.1	1290	1.6	1536	5.8	2826	2.6
20-u.50 t	1300	2.7	1186	3.5	2486	3.0	3801	14.3	6287	5.8
50 t und mehr	366	0.8	216	0.6	582	0.7	971	3.5	1553	1.4
GESAMT	48301	100	33767	100	82068	100	26626	100	108694	100
Auftragsgröße in t	4,109		4,978		4,466		11,635		6,222	

1) gemäß einer Untersuchung der Stabstahl-Vereinigung, Düsseldorf

2) Zu den Massenstählen werden hier gerechnet Rund-, Vierkant-, Sechskant-, Flach-, Halbrundstahl sowie sonstige Vollprofile.

3) Hierunter sind zusammengefaßt Winkel- und T-Stahl, die zu den Stabstählen gehörenden kleineren U-Stähle sowie sonstige Profile.

L e b e n s l a u f

Am 5. April 1936 wurde ich in Düsseldorf als Sohn des Kaufmannes Paul Hirsch und seiner Ehefrau Christel, geb. Schäfer, geboren.

Nach dreijähriger Volksschulzeit besuchte ich von 1946 bis 1955 das Städtische Naturwissenschaftliche Gymnasium in Mülheim/Ruhr, an dem ich 1955 die Reifeprüfung ablegte.

Vor Beginn meines Studiums war ich ein Jahr als Praktikant bei der Eisengroßhandlung Carl Spaeter GmbH, Duisburg, tätig.

Im Sommersemester 1956 nahm ich das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg auf; im Wintersemester 1956/57 setzte ich mein Studium an der Ludwig-Maximilians-Universität in München fort, an der ich im Sommer 1960 die Diplomprüfung für Kaufleute bestand.

Seit dem 1. März 1961 bin ich als wissenschaftlicher Assistent am Seminar für Absatzwirtschaft tätig.